SÉLECTIONNÉS PARMI SES PUBLICATIONS QUOTIDIENNES

LES 150 MEILLEURS CONSEILS DE MANAGEMENT DE LA HARVARD BUSINESS REVIEW



L'essentiel pour mieux gérer sa carrière, son équipe, son entreprise



LES 150 MEILLEURS CONSEILS DE MANAGEMENT DE LA HARVARD BUSINESS REVIEW

Les Éditions Transcontinental
5800, rue Saint-Denis, bureau 900
Montréal (Québec) H2S 3L5
Téléphone : 514 273-1066 ou 1 800 565-5531
www.livres.transcontinental.ca

Pour connaître nos autres titres, consultez le www.livres.transcontinental.ca.
Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au 1 866 800-2500 (faites le 2).

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada
Vedette principale au titre :
Les 150 meilleurs conseils de management de la Harvard Business Review : l'essentiel pour mieux gérer sa carrière, son équipe, son entreprise

Traduction de : Management tips.

ISBN 978-2-89472-623-5

1. Gestion. 2. Leadership. 3. Changement organisationnel. I. Bernard, Jean, 1953- . II. Harvard business review. III. Titre: Cent cinquante meilleurs conseils de management de la Harvard business review.

HD31.M36414 2012 658 C2012-941339-9

Révision : Sabine Cerboni
Correction : Édith Sans-Cartier
Conception graphique de la couverture : Atelier lapin blanc
Mise en pages : Diane Marquette
Impression : Gagné

Imprimé au Canada

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 3e trimestre 2012
Bibliothèque et Archives Canada

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition. Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

LES 150 MEILLEURS CONSEILS DE MANAGEMENT DE LA HARVARD BUSINESS REVIEW

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Jean Bernard



Table des matières

Votre carrière

Votre équipe

Votre entreprise

Les 150 meilleurs conseils de management de la Harvard Business Review

L'essentiel pour mieux gérer sa carrière, son équipe, son entreprise

Le texte qui suit rassemble des capsules publiées dans la *Harvard Business Review* sous le titre « Management Tip of the Day ». Adaptées d'articles parus entre autres dans des blogues, ces capsules proposent des conseils pratiques sur la gestion d'une carrière, d'une équipe de travail et d'une entreprise. Vous trouverez, à la fin du livre, le titre et l'auteur de chacun des articles dont les capsules ont été tirées.

Votre carrière



1

Précisez votre vision du leadership

Prenez le temps de clarifier et de préciser votre vision du leadership. Pour cela, vous devez à la fois définir vos valeurs et revoir les buts que vous vous êtes fixés.

Commencez par noter les quatre ou cinq événements ou moments les plus importants de votre vie – ceux qui ont fait de vous ce que vous êtes aujourd'hui. Précisez comment chacun a contribué à modeler vos valeurs.

Ensuite, décrivez en quelques mots votre propre vision du leadership. Trouvez une image convaincante qui correspond à ce que vous êtes en mesure de devenir. Quel genre de leader voulez-vous être ? D'ici à 2025, quelle contribution marquante souhaiteriez-vous apporter à votre milieu ? Que ferez-vous et quel rôle pensez-vous jouer en 2025 ?

2

Faites comme si…

Votre esprit est souvent ce qui vous sert le mieux. Mais il suffit d'avoir vécu de la peur, de la frustration ou de grandes inquiétudes pour savoir qu'il peut aussi devenir votre plus grand ennemi. Vous trouvez que vos collègues ne vous respectent pas comme vous le méritez ? Un client ne vous a pas rappelé, et vous pensez qu'il a décidé de faire affaire avec un concurrent ? Bien sûr, cela vous préoccupe. Toutefois, ressasser continuellement ces inquiétudes ne fait qu'aggraver la situation. Agissez plutôt comme si les choses étaient comme vous le souhaitez : comme si vos collègues avaient plus de respect pour vous ou comme si le client vous était resté fidèle. Vous pensez que ce ne sont que des idées fantaisistes ? Ce que vous vous êtes mis en tête est peut-être tout aussi fantaisiste ! Cessez de vous en préoccuper, et agissez avec assurance : vous aurez ainsi de bien meilleures chances d'obtenir ce que vous voulez.

3

Faites preuve d'initiative

Les personnes autonomes, capables de donner un sens aux choses et aux événements et qui connaissent leur pouvoir et leur influence vivent moins de stress. Vous ne vous épanouissez pas assez dans votre travail ? Lancez un nouveau projet qui contribuera à améliorer votre emploi, votre équipe ou votre milieu de travail. Si vous êtes un gestionnaire, vous n'avez pas autant de liberté qu'un entrepreneur, mais vous pouvez quand même trouver des façons de changer des choses, d'avoir plus de responsabilités et de jouer un plus grand rôle dans certaines tâches ou certains projets. Vous apprécierez ainsi votre travail davantage – tout en ajoutant des réalisations intéressantes à votre C.V.

4

Prenez votre avenir professionnel en main

Le développement de votre carrière repose d'abord sur vos épaules. Voici trois conseils qui, peu importe votre situation, vous aideront à rester à l'affût de ce qui pourrait vous faire progresser.

- **Rencontrez deux anciens collègues de travail chaque mois.** Parlez du domaine dans lequel vous travaillez et des tendances qui s'y dessinent. Vous développerez ainsi vos liens avec le milieu et améliorerez la connaissance que vous en avez.
- **Assurez-vous d'apprendre quelque chose de nouveau et d'important tous les six mois.** Si votre travail ne vous permet pas de relever ce genre de défis comme vous le souhaiteriez, alors cherchez ailleurs. Par exemple, faites du bénévolat pour un organisme à but non lucratif, assistez à une conférence ou suivez des cours.
- **Évaluez vous-même votre rendement.** Réfléchissez à vos réalisations et à vos progrès, en suivant une approche bien structurée ou simplement de façon informelle. Soyez honnête avec vous-même : évaluez vos forces et vos faiblesses, et établissez ce sur quoi vous devrez vous concentrer pendant l'année à venir.

5

Cultivez l'envie d'apprendre

Ne laissez pas votre ego nuire à votre envie d'apprendre. Les meilleurs leaders savent que, même s'ils maîtrisent bien un domaine, ils ont toujours des choses à découvrir. Ils gardent l'esprit ouvert et sont à l'affût de nouvelles connaissances. Si vous êtes un expert sur un sujet, cherchez des occasions nouvelles de mettre en pratique vos connaissances. Quand vous avez un défi à relever, même si vous l'avez déjà fait avec succès auparavant, adoptez l'approche qu'aurait quelqu'un qui en sait moins que vous : posez-vous des questions et trouvez de nouveaux moyens de résoudre le problème.

6

Posez vos diagnostics (à temps)

Parfois, les gens attendent d'être malades pour consulter un médecin. Pourtant, tout le monde sait que la prévention permet de garantir une meilleure santé et même de sauver des vies, tout en réduisant les coûts d'assurance maladie. Alors, pourquoi ne pas appliquer ce principe en gestion ? Vous attendez souvent que les problèmes apparaissent pour suggérer à des gestionnaires de voir un coach ou de participer à une évaluation à 360 degrés. Pourtant, vous gagneriez du temps et de l'argent (et éviteriez des maux de tête) si les gestionnaires évaluaient certaines situations avant que des problèmes ne surgissent. Demandez aux gens qui vous entourent ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, selon eux. Assurez-vous de bien comprendre leurs attentes, et établissez celles auxquelles vous ne pourrez peut-être pas répondre, ou pas nécessairement comme ils le souhaiteraient. Avoir une bonne compréhension de vos capacités et de vos faiblesses vous donnera une meilleure maîtrise de la situation et un plus grand pouvoir sur votre avenir.

7

Travaillez votre revers

Quand vous connaissez vos forces, vous les mettez à profit assez facilement. Par exemple, un joueur de tennis qui a un redoutable coup droit s'organisera pour l'utiliser le plus souvent possible. Mais les leaders oublient parfois que transformer une faiblesse en force leur procure aussi un avantage qui les rendra encore plus efficaces. Il n'y a pas de meilleure façon d'impressionner les gens que d'assener un puissant revers, alors que tous s'attendaient au coup droit habituel… Concentrez donc votre énergie sur vos points faibles : pensez à la dernière évaluation de votre rendement, ou demandez à vos collègues quelle habileté vous devriez améliorer dans les conditions actuelles.

8

Arrêtez de vous cacher derrière votre « moi »

L'une des pires habitudes que des leaders puissent entretenir est de se justifier en répétant : « Je n'y peux rien, je suis comme ça ! » Cessez de vous cramponner à de mauvaises attitudes sous prétexte qu'elles sont un élément essentiel de votre personnalité. Plutôt que de marteler que vous ne pouvez pas changer certains comportements, posez-vous des questions sur les conséquences que ceux-ci ont autour de vous – par exemple, ils peuvent empêcher des gens de bien faire leur travail et d'atteindre leurs objectifs. Au lieu de considérer ces attitudes comme des traits de caractère, voyez-y des possibilités d'amélioration. Et vous serez surpris de réaliser qu'il est facile de changer… quand le changement mène à la réussite.

9

Mettez la critique à profit

La créativité, la capacité d'innover et celle de résoudre des problèmes sont trois caractéristiques des bons leaders ; or, la critique constructive est essentielle à ces trois habiletés. Les leaders doivent donc non seulement être ouverts à la critique, mais aussi la solliciter. Vous préparez un nouveau projet ? Invitez les gens autour de vous à donner leurs réactions. Demandez également à vos employés, à vos collègues et à vos clients de vous indiquer les failles que vos idées ou vos approches comportent. La critique devient ainsi un moyen d'évaluation utile, qui permet en outre de responsabiliser les personnes avec lesquelles on travaille.

10

Apprenez à écouter

Les spécialistes l'affirment depuis longtemps : les gestionnaires doivent avoir de bonnes capacités d'écoute. Écouter, c'est bien sûr faire en sorte que l'autre sente qu'on le respecte et qu'on prête attention à ses propos ; mais c'est aussi s'assurer que l'on saisit bien ce qu'il cherche à nous dire. Voici trois trucs pour arriver à écouter plus efficacement.

- **Réfléchissez.** Ne faites pas qu'écouter les mots et les phrases de votre interlocuteur. Participez activement à la conversation en tentant de comprendre à quelles conclusions il veut arriver.
- **Résumez.** Prenez de courtes pauses pour résumer mentalement les différents points qu'apporte votre interlocuteur.
- **Observez.** Ce qui n'est pas formulé est parfois aussi important que ce qui est exprimé en mots. Alors, prêtez attention au langage non verbal, qui peut vous en apprendre beaucoup sur ce que votre interlocuteur ne dit pas.

11

Prenez rendez-vous… avec vous

L'état de l'économie n'a pas fini de nous réserver des surprises de plus ou moins bonnes. Alors comment, dans ces circonstances, pouvez-vous donner le meilleur de vous-même pour continuer de faire avancer votre travail ? Prévoyez une petite réunion hebdomadaire… avec vous-même. Vous êtes surchargé de travail ? Rappelez-vous que cette réunion n'est pas un luxe, mais une nécessité.

Choisissez un moment où vous ne serez pas dérangé, et revoyez les événements importants de la semaine – les bons coups et les moins bons, un conflit, des comportements qui vous ont frappé autour de vous, des commentaires qu'on vous a faits. Examinez comment vous avez réagi, notez ce qui a bien fonctionné, et pensez à des façons de faire qui pourraient être plus efficaces à l'avenir.

N'annulez jamais cette réunion : elle vous permettra de tirer des leçons essentielles pour la suite de votre travail.

12

Gérez votre énergie

De nos jours, les entreprises exigent toujours plus des gens qu'elles emploient. Le travail est accaparant, et les gens sont pressés par le temps. On ne peut pas allonger les journées, alors il faut trouver des façons de mieux utiliser son énergie. Voici quatre moyens de travailler plus efficacement et de prévenir l'épuisement professionnel.

- **Prenez des pauses brèves, mais fréquentes.** Sortez de votre bureau au moins une fois toutes les deux heures. Marchez un peu, buvez quelque chose ou dégourdissez-vous simplement les jambes.
- **Dites merci.** Avoir un esprit positif stimule l'énergie. Exprimez régulièrement votre appréciation aux autres.
- **Évitez les distractions.** Assurez-vous de ne pas être dérangé par les téléphones ou les courriels quand vous avez des tâches qui exigent de la concentration. Prévoyez des moments dans la journée pour répondre à vos messages.
- **Faites ce que vous aimez.** Vous savez quelles sont vos forces et ce que vous aimez le plus faire. Trouvez des moyens de consacrer plus de temps à ce que vous appréciez et moins à ce qui mine votre énergie.

13

Oubliez vos gadgets électroniques

Vous avez sûrement entendu des gens dire : « Mais qu'est-ce qu'on faisait quand on n'avait pas de cellulaires ? » L'une des nombreuses réponses à cette question est que nous comptions tout simplement sur notre mémoire. Or, des études ont montré qu'utiliser notre mémoire améliore notre capacité de raisonnement et stimule notre créativité. De nos jours, qui retient des numéros de téléphone ou se souvient des rendez-vous fixés pour les jours à venir ? Essayez de composer vous-même les numéros quand vous téléphonez ou d'avoir l'horaire de votre semaine en tête. Ce petit exercice sera très profitable pour votre cerveau – et vous vous en féliciterez la prochaine fois que votre BlackBerry ou votre iPhone tombera en panne.

14

Notez vos bonnes idées de façon simple

Vous avez une bonne idée que vous ne voulez pas oublier, mais vous évitez de vous fier uniquement à votre mémoire ? Laissez de côté votre BlackBerry et utilisez de petites fiches – si vous n'en avez jamais vu, elles font à peu près 7 cm sur 13 cm. Ayez-en toujours dans votre poche, et, quand vous entendez quelqu'un exprimer quelque chose qu'il vaut la peine de retenir, écrivez-le, tout simplement. Le fait que les fiches sont des objets concrets vous forcera, à la fin de la journée, à repenser à ce que vous aurez noté, et écrire vous aidera à vous en souvenir et à y réfléchir. De plus, avoir de petites fiches est une bonne façon de vous rappeler qu'il faut toujours être à l'affût de nouvelles idées et – mieux encore – qu'il est important d'écouter.

15

Soyez créatif
(et augmentez votre rendement)

Dans les milieux universitaires, avoir un esprit critique est essentiel : en recherche, il faut s'interroger sur des idées ou des concepts, et même sur les questions qu'on se pose. Certains considèrent que cela exige trop de temps par rapport aux résultats visés. Dans les entreprises, nous fixons des échéances et nous nous concentrons sur l'action et l'obtention de résultats. Vous craignez que *trop réfléchir* vous freine. Mais faut-il vraiment choisir entre créativité et excellent rendement ? Combinez plutôt les deux approches ! Posez des questions, mais assurez-vous qu'elles vous permettent de faire avancer vos projets : en fait, vos questions devraient toujours vous mener à des résultats clairs et parfaitement défendables.

16

Pour être plus créatif, décrochez !

Les gens croient souvent que, pour innover, il faut se concentrer et réfléchir très fort ; or, des études ont montré que le contraire pouvait favoriser la créativité. Alors, prenez du temps pendant lequel vous pourrez mettre de côté les échéances, et laissez votre cerveau vagabonder. Ces pauses peuvent être essentielles si vous voulez rester créatif et ouvert à des idées neuves. Qu'il s'agisse d'une heure pendant une journée mouvementée, d'un congé d'une semaine, d'un mois ou encore d'une année sabbatique, assurez-vous de vous donner l'espace nécessaire pour oublier l'obligation de résultats immédiats et penser à long terme et de façon globale.

17

Maîtrisez l'art de prendre des décisions

Certains croient qu'il faut prendre des décisions le plus rapidement possible et avec fermeté, d'autres qu'il est préférable de faire preuve de plus de prudence et de réflexion. Peu importe de quel type vous êtes, voici trois conseils qui vous aideront à ne pas tomber dans des pièges courants et à prendre des décisions plus avisées.

- **Mettez les meilleures personnes à contribution.** Prendre une décision, c'est en fait traiter de l'information pour obtenir un résultat. Autrement dit, plus l'information sera valable, meilleur sera le résultat. Assurez-vous donc d'avoir l'opinion de personnes fiables et qui connaissent parfaitement le sujet en question.
- **Précisez comment la décision sera prise.** Le processus de prise de décisions entraîne souvent des frictions s'il n'est pas bien balisé. Nommez dès le départ les étapes que vous suivrez et qui aura le dernier mot.
- **Profitez de points de vue différents.** Au début du processus, l'unanimité est dangereuse : il est important de recueillir des opinions divergentes. Si ce n'est pas possible, faites-vous l'avocat du diable ! Confronter différents points de vue permet d'obtenir un résultat plus solide et plus fiable.

18

Faites-vous confiance !

Vous avez une décision importante à prendre ? Relisez les conseils du point précédent et, ensuite, faites-vous confiance ! On dit que l'information, c'est le pouvoir ; mais plusieurs leaders recueillent tellement d'informations et font de si longues analyses que cela finit par les paralyser ou encore par leur livrer un résultat qui, s'il se fonde sur des données apparemment solides, n'est pourtant pas logique. Très souvent, les meilleures décisions sont basées sur des hypothèses que vous faites à partir de vos expériences passées, de nouvelles informations et de votre compréhension d'ensemble d'une situation. Alors, ne donnez pas trop de poids à la seule analyse de l'information, et ayez confiance en vos capacités. De plus, avant de passer à l'action, écoutez votre intuition.

19

Ne perdez pas votre temps

En cas d'imprévu ou de crise, il faut souvent dégager du temps, alors que votre horaire est déjà chargé. Pourtant, en y regardant de plus près, il est possible de trouver, dans une semaine de travail normale, des heures consacrées à des réunions superflues et du temps gaspillé à cause de distractions ou d'interruptions non souhaitées. Ainsi, n'attendez pas la prochaine urgence : récupérez dès maintenant le temps « caché » dans votre horaire. Voici comment.

- **Examinez votre emploi du temps.** Déterminez les réunions qui, le mois dernier, ont été vraiment nécessaires à l'atteinte de vos objectifs. Établissez ensuite celles auxquelles vous pouvez éviter de participer ce mois-ci sans nuire au travail.
- **Interrogez les gens autour de vous.** Il est parfois difficile de voir quand vous gaspillez du temps. Alors, demandez à vos collègues et à vos employés de vous aider à définir les tâches que vous pourriez faire moins souvent ou ne plus faire du tout.

20

Tirez le maximum de votre temps

Vous faites tout ce que vous pouvez pour être un bon gestionnaire et jouer votre rôle de mentor, mais vous avez l'impression de ne pas avoir le temps qu'il vous faudrait pour y arriver parfaitement ? Cessez d'abord de croire qu'être un bon leader est une tâche que vous devez réaliser en plus de faire votre travail quotidien. Ce qui importe, c'est la façon dont vous gérez les choses et les gens dont vous êtes responsable, bien plus que la quantité de travail de gestion que vous réussissez à accomplir. Voici trois façons d'optimiser votre travail en y consacrant le minimum de temps nécessaire.

- **Utilisez toutes les occasions possibles de faire du renforcement.** Pensez à une journée de travail normale. Vous trouverez sûrement des moments où vous pourriez transformer une simple conversation en une occasion de faire du coaching. Vous terminez une rencontre avec un client pendant laquelle l'un de vos employés a fait une présentation ? Prenez les deux minutes au cours desquelles vous ramassez vos affaires pour lui donner une première évaluation de sa présentation.



- **Allez voir vos employés.** Sortez de votre bureau au moins une fois par jour pour aller parler quelques minutes avec une personne que vous n'avez pas vue récemment, et discutez de son travail.
- **Assurez un suivi régulier.** Chaque jour, envoyez un courriel à deux personnes que vous avez rencontrées durant la journée, encouragez-les à poursuivre leur travail et offrez-leur un conseil. Quand des employés constatent que vous avez à cœur de les aider à développer leurs compétences, ils s'investissent plus dans leur travail.

21

Travaillez plus efficacement

Le monde actuel est exigeant, et vous êtes constamment sollicité par toutes sortes de choses. Rester productif semble parfois un véritable exploit. Voici trois trucs pour accomplir plus de travail sans risquer l'épuisement professionnel.

- **Faites une liste de tâches.** Inscrivez tout ce que vous voulez ou devez faire. Cela vous évitera d'avoir à y penser : vous pourrez ainsi mieux vous concentrer sur les tâches que vous êtes en train de réaliser.
- **Concentrez-vous d'abord sur le plus important.** Chaque soir, avant de quitter le travail, décidez ce qu'il sera le plus important de faire le lendemain. Occupez-vous de cette tâche en arrivant le matin : c'est le moment où, normalement, vous aurez le plus d'énergie et serez capable de mieux vous concentrer.
- **Prévoyez du temps pour les choses non urgentes.** Il est facile, pendant une journée de travail, de se laisser accaparer par les urgences du moment. Alors, prévoyez du temps dans votre horaire pour faire des choses – écrire, réfléchir de façon créative, entretenir des relations – qui, autrement, seront continuellement remises à plus tard.

22

Organisez vos tâches

L'autodiscipline n'est pas quelque chose de facile à acquérir. Voici trois façons d'y arriver et d'être plus efficace chaque jour.

- **Accomplissez trois tâches l'avant-midi.** Les statistiques le montrent : pendant un match, l'équipe qui est en tête à mi-parcours remporte le plus souvent la victoire. Si vous atteignez trois objectifs avant midi, vous mettrez plus de chances de votre côté d'accomplir une bonne journée de travail, et vous profiterez encore plus de votre heure du dîner.
- **Scindez vos projets.** Définissez les différentes étapes nécessaires à la réalisation d'un projet et ordonnez-les en fonction du temps qu'elles exigeront durant la journée, en commençant par l'étape la plus longue. Suivez l'ordre que vous avez établi, en faisant d'abord ce qui exige le plus de temps. Si vous faites le contraire, vous risquez d'être à court d'énergie et de motivation avant la fin de la journée.
- **Regroupez des tâches similaires.** La répétition accroît l'efficacité. En vous attaquant à des tâches de même nature l'une après l'autre, vous profiterez d'un élan qui vous facilitera le travail.

23

Commencez par ce qui fera le plus avancer votre travail

Tenter de faire le plus grand nombre de choses possible est la plupart du temps inefficace : en vous attaquant à plusieurs tâches, vous ne pouvez consacrer qu'un peu d'attention à chacune. Bien sûr, vous les faites toutes, mais les résultats ne sont que passables. C'est pourquoi vous devez choisir les tâches qui vous permettront de réellement faire avancer votre travail, et les placer tout en haut de votre liste. En vous concentrant sur la qualité plutôt que sur la quantité, vous travaillerez plus efficacement et, en fin de compte, vous augmenterez la valeur que vous créez. Et si certaines tâches n'arrivent jamais à figurer au sommet de votre liste parce qu'elles sont constamment remises à plus tard, posez-vous la question suivante : est-ce qu'elles sont véritablement utiles ou nécessaires ?

24

Lancez-vous des défis et apprenez de vos erreurs

Plusieurs personnes dépensent beaucoup de temps et d'énergie au travail pour éviter de faire des erreurs. Pourtant, si vous interrogez les gens autour de vous, la plupart vous diront que les échecs font partie intégrante du processus d'apprentissage qui les aide à progresser et à réussir. Adopter ce point de vue vous permet aussi de vous «sentir intelligent» quand vous apprenez quelque chose – et pas seulement quand vous obtenez du succès. Alors, ne vous limitez pas aux tâches dans lesquelles vous êtes certain d'exceller : ce serait la meilleure façon de ne faire aucun progrès. Fixez-vous plutôt des objectifs qui mettent en jeu une ou des habiletés que vous ne maîtrisez pas parfaitement. Le résultat risque de vous surprendre ; surtout, vous apprendrez à coup sûr quelque chose de nouveau.

25

Visez des objectifs à court terme

Très souvent, les efforts faits au travail sont liés à des objectifs de carrière à long terme. Pourtant, les succès obtenus à court terme sont essentiels pour atteindre des buts à longue échéance. Voici donc trois conseils pour vous aider aujourd'hui à préparer demain.

- **Jouez selon vos forces.** Tôt dans une carrière, il est normal de toucher un peu à tout et de consacrer beaucoup d'efforts à s'améliorer dans des domaines que l'on maîtrise moins bien. Mais une fois votre carrière bien amorcée, il est préférable de vous concentrer sur vos forces et de saisir le plus d'occasions possible de les mettre à profit.
- **Soignez votre « image de marque ».** Trouvez des activités hors du travail qui renforceront l'image que vous souhaitez projeter. Par exemple, vous êtes un excellent gestionnaire de projets ? Faites du bénévolat auprès du comité chargé de la construction d'une école dans votre quartier. Cela vous permettra d'acquérir de l'expérience et des habiletés relationnelles qui vous aideront au travail.



- **Bâtissez un environnement propice au succès.** Sachez vous entourer de personnes qui vous aideront à mieux faire votre travail. Avant de partager leurs connaissances et leur expertise avec vous, la plupart des gens préféreront s'assurer que vous avez des valeurs et des objectifs qui sont aussi les leurs : alors, il est important que vous investissiez dans les liens à tisser avec ces personnes.

26

Lâchez du lest

Les leaders qui font de la microgestion ne rendent service ni à l'entreprise où ils travaillent, ni à leurs employés, ni à eux-mêmes. Pire : souvent, ils empêchent carrément l'entreprise de croître. Si vous souhaitez réellement faire progresser votre unité opérationnelle ou votre firme, l'une des meilleures choses que vous puissiez faire, c'est de cesser de vouloir tout contrôler. Voici comment.

- **Laissez des décisions à d'autres.** Si vous tenez à tout décider vous-même, vous paralysez votre équipe ou votre entreprise. Réduisez au minimum le nombre de décisions qui vous appartiennent réellement.
- **Acceptez les erreurs.** Partager vos responsabilités implique que certaines choses ne seront pas faites selon vos plans. Pour aider vos subalternes à ne pas faire d'erreurs, expliquez-leur clairement vos attentes et donnez-leur les outils dont ils ont besoin pour bien faire leur travail.
- **Entourez-vous de gens de confiance.** Pour déléguer sans s'inquiéter, il faut s'entourer de gens en qui l'on croit. C'est pourquoi il est essentiel d'investir du temps et des ressources pour aider vos meilleurs employés à développer leurs capacités.

27

Ne vous perdez pas dans les détails

Apprendre à ne pas tout décider pour les autres n'est pas toujours facile ; mais ne pas vous empêtrer dans les détails de votre propre travail est parfois plus difficile encore. Voici trois façons d'y arriver et de ne pas nuire à votre travail.

- **Ne perdez pas de vue l'objectif principal.** Ne vous attardez pas aux détails tant que vous n'avez pas une vision globale de ce que vous voulez faire. Ayez toujours en tête l'objectif principal que vous visez, et résistez à la tentation de régler toutes les questions secondaires.
- **Gardez le cap.** Évitez de modifier l'orientation d'un projet en cours de route parce que vous doutez de vous : cela ne ferait que nuire au travail de tout le monde. Menez d'abord le projet à terme, et ensuite vous déciderez ce qu'il convient de faire.
- **Faites de la microgestion quand il le faut.** Quel que soit le projet, il y a toujours un moment où il faut régler un tas de détails. Lorsque vous arrivez à cette étape, libérez le microgestionnaire en vous, et ne vous privez pas de votre plaisir.

28

Épuisement professionnel : soyez vigilant

L'épuisement professionnel ne frappe pas que les autres, et c'est une maladie sournoise. On ressent une fatigue extrême, on est totalement inefficace et on devient cynique – parce que pendant trop longtemps on s'est laissé écraser par le travail et que le temps passé au bureau a été une course continuelle contre la montre.

Pour éviter l'épuisement professionnel, trouvez des moyens d'utiliser plus efficacement les ressources qui sont à votre disposition. Par exemple, déléguez des responsabilités à des employés qui souhaitent développer de nouvelles compétences. Et résistez à la tentation de faire des tâches qui vous semblent urgentes, mais qui ne sont pas primordiales, comme répondre immédiatement à tous les courriels et messages téléphoniques ; prévoyez plutôt du temps pour le faire.

29

Apprenez à reconnaître le stress pour mieux le gérer

On entend constamment parler des effets nocifs du stress. Bien souvent, il est impossible d'en éliminer les causes ; alors, comment arriver à le gérer ? Quand vous vivez une période de stress, comment réagissez-vous la plupart du temps ? Si vous vous lancez dans quelque chose de productif – par exemple, à la maison vous faites le grand ménage, et au bureau vous vous assurez plus fréquemment que le travail de vos employés avance bien –, alors, dites-vous que vous êtes chanceux ! Mais si, comme la plupart des gens, vous avez plutôt tendance à vous empêtrer dans la microgestion, à rabâcher les mêmes suggestions et à constamment reconsidérer vos décisions, alors prenez une pause. Et respirez. Si vous apprenez à reconnaître de tels comportements malsains, vous pourrez réagir avant que le stress ne vous submerge et ne vous rende impuissant.

30

Prenez plaisir à travailler

Quand le travail devient ennuyeux et lourd, il y a d'autres solutions que d'espérer la retraite. En fait, il suffit souvent de cesser de voir le travail uniquement comme du travail ! Voici deux façons d'être heureux au boulot.

- **Entourez-vous de personnes avec qui vous aimez travailler.** Bien sûr, on ne choisit pas forcément les gens avec qui l'on travaille. Quand c'est possible, consacrez-vous à des projets qui vous donneront l'occasion de côtoyer des gens que vous respectez, en qui vous avez confiance et avec qui vous vous entendez bien.
- **Attaquez-vous à des problèmes que vous aimez résoudre.** Vous n'avez pas toujours le choix non plus de travailler uniquement aux projets qui vous intéressent le plus. Mais quand ces projets se font rares, pourquoi ne pas simplement proposer d'en lancer un ?

31

Prenez de courtes pauses

Tout le monde a besoin de faire des pauses. Mais de nos jours, le moment souhaité pour prendre des vacances (par exemple) n'est pas nécessairement celui qui convient le mieux, parce que le travail à faire est urgent ou que votre compte en banque ne vous le permet pas. C'est pourquoi il faut profiter au maximum des pauses plus courtes que vous pouvez faire. Voici trois exemples de pauses salutaires d'une heure ou moins.

- **Faites de l'exercice.** Inscrivez-vous à un cours de votre choix le matin avant le travail, ou profitez de l'heure du dîner pour faire de l'exercice.
- **Éteignez votre BlackBerry**. Même si ce n'est que pendant une heure – pendant une promenade ou au cours du repas de midi avec un ami –, ce moment de tranquillité vous permettra de mieux vous concentrer par la suite.
- **Faites des mots croisés.** Des recherches ont montré que les mots croisés aiguisent l'esprit. Faites-en pendant votre heure de dîner, pour vous aérer la tête.

32

Ne transformez pas vos forces en faiblesses

Certaines qualités qui vous ont permis de devenir ce que vous êtes peuvent parfois aussi vous nuire. En voici trois exemples.

- **La persévérance.** Plusieurs innovations ont vu le jour, et certaines entreprises ont connu de grandes réussites, parce que des gens ont choisi de poursuivre leur travail malgré les obstacles. Mais la persévérance peut aussi se transformer en obstination. Tenez à vos idées et à votre façon de faire les choses quand vous êtes sûr d'avoir raison et que vous pouvez le démontrer. Par contre, quand des signes montrent que vous auriez besoin d'aide pour continuer d'avancer, ne vous entêtez pas et acceptez-le.
- **La capacité de tout gérer.** Quand on crée une entreprise, il faut, pendant les premières années, s'y impliquer à tous les niveaux. Toutefois, à mesure qu'elle croît, vouloir s'occuper de tout devient vite contre-productif. Acceptez que tout ne soit pas de votre ressort, et déléguez.

- **La loyauté.** Les gens qui travaillent ensemble au quotidien développent souvent des liens étroits qui contribuent au succès de l'entreprise qui les emploie. Mais attention : si la loyauté obscurcit votre jugement et vous empêche de voir les faiblesses des autres, réagissez, parce qu'alors votre loyauté ne rendra service à personne.

33

Changez, vous le pouvez !

Devenir un bon leader n'est pas simple : bouleverser des habitudes est difficile, prend du temps et est parfois frustrant. Mais il y a des moyens de rendre la chose plus facile. En voici cinq.

- **Ayez confiance.** Si vous êtes persuadé que vous ne pouvez pas changer, alors vous n'y arriverez certainement pas. Croyez en votre capacité de transformer des attitudes et des façons de faire, prenez les choses en main et foncez.
- **Soyez patient.** Obtenir des résultats convaincants et durables exige du temps – en général, 50 % plus de temps qu'on ne l'imagine au départ. Alors, ne soyez pas trop pressé.
- **Acceptez les difficultés.** Une véritable transformation ne se fait pas sans effort. Quand vous décidez de changer quelque chose, préparez-vous à faire face à des défis que vous n'aurez pas prévus.
- **Ne vous laissez pas distraire.** Quand on travaille à modifier une habitude ou une façon de faire, il survient toujours quelque chose qui semble tout à coup plus urgent ou plus important… Ne vous laissez pas tenter, rappelez-vous que ce changement est une priorité pour vous.
- **Persévérez.** Quand vous commencez à voir du progrès, ne déclarez pas victoire trop rapidement. Pour bien installer un changement, il faut l'entretenir pendant longtemps.

34

Mettez-vous à la porte !

Les changements de personnel au niveau de la direction d'une entreprise dérangent immanquablement. Ils peuvent aussi avoir des effets salutaires, ne serait-ce que parce qu'ils apportent de nouveaux points de vue et qu'ils obligent les gestionnaires à évaluer leur rendement avec rigueur. Alors, n'attendez pas que votre entreprise soit en difficulté : prenez les devants et agissez comme si vous étiez congédié ! Réfléchissez à ce que vous feriez si vous pouviez repartir à neuf, et demandez-vous quels changements vous entreprendriez dès le départ. Vos réponses à ces questions vous aideront à évaluer les stratégies et les approches que vous utilisez actuellement, à déterminer ce que l'habitude vous empêche de voir, et à trouver une nouvelle énergie pour faire face aux défis que vous devez relever.

35

Devenez expert en prospective

En affaires, la capacité de prévoir (et de gérer) l'avenir est un atout précieux. Or, des recherches ont montré qu'une bonne mémoire aide à envisager l'avenir. Le cerveau cherche à établir des analogies entre des éléments du passé et le présent pour mieux comprendre une situation et faire des projections. Tout le monde a la capacité d'être proactif, et cette dernière se développe grâce aux trois moyens suivants.

- **Donnez de la matière première à votre cerveau.** Plus votre cerveau aura emmagasiné de souvenirs et d'expériences, plus il pourra les utiliser pour faire des liens avec des événements actuels.
- **Approvisionnez-vous chez les autres.** Apprenez des expériences vécues par d'autres personnes, en parlant avec des gens autour de vous ou en lisant des choses qui peuvent vous être utiles.
- **Laissez votre esprit vagabonder.** Votre cerveau a besoin de « temps libre », sans tâches précises à accomplir, pour traiter les faits passés de façon à vous aider à entrevoir l'avenir.

36

Maîtrisez les règles du jeu

En affaires, ce ne sont pas les idées les plus éblouissantes qui mènent à la réussite : ce sont plutôt les solutions réalisables trouvées aux problèmes que l'on doit résoudre. Or, pour trouver ces solutions, il faut connaître un certain nombre de règles non écrites propres à l'entreprise où l'on travaille. Par exemple, vous devez savoir quelles sont les personnes qui comptent le plus dans votre milieu de travail, et pourquoi. Interrogez les gens qui ont du succès sur les approches qui leur ont permis de réussir et sur les personnes qui les ont aidés à le faire. Intéressez-vous à des projets dans lesquels vous n'êtes pas impliqué pour comprendre pourquoi ce sont des réussites, et créez des liens avec des personnes influentes. Tout ce que vous apprendrez ainsi pourra contribuer à votre propre succès.

37

Choisissez le bon moment pour évaluer vos actions

Se demander si la meilleure décision a été prise est utile pour vérifier que vous êtes bien dans la bonne voie. Mais quand vous vous remettez en question au mauvais moment, vous pouvez être tenté de changer de direction sans raison valable. Évitez de vous questionner quand vous êtes le plus vulnérable ; attendez d'être dans les conditions appropriées pour le faire, et anticipez ces moments. Par exemple, si vous avez décidé d'intervenir sur un sujet important dans une réunion, ne changez pas d'avis au moment où vous entrez dans la salle de conférence ; une fois la réunion commencée, observez comment elle se déroule avant de vous interroger. Sachez aussi que, si vous prévoyez un moment pour évaluer une décision, vous vous poserez la question une seule fois plutôt que d'être inutilement accablé de doutes.

38

Ayez confiance (mais pas trop)

La confiance est un atout précieux en matière de prise de décisions. Quand vous devez faire un choix, même si ce dernier n'est fondé que sur des données provisoires, allez de l'avant. Douter de vos décisions au moment où vous les prenez risque de miner la confiance en vos capacités de leader, parce que les gens attendent de vous une orientation claire. Par contre, si de nouvelles données vous obligent à modifier une décision, ayez l'humilité de remettre celle-ci en question plutôt que de vous y cramponner. C'est la seule façon de corriger le tir pour atteindre vos objectifs.

39

Une erreur ? Ressaisissez-vous !

Si la plupart des gens reconnaissent que les erreurs sont inévitables, personne n'aime en faire. Mais il faut se rappeler qu'une erreur, même grave, ne signifie pas automatiquement la fin d'une carrière, surtout si l'on gère bien la situation ! Alors, la prochaine fois que vous commettrez une erreur, suivez ces trois conseils, et vous vous en remettrez plus facilement.

- **Admettez votre erreur.** Essayer de dissimuler une erreur ou d'en minimiser la gravité peut nuire à votre carrière. Soyez franc et transparent, assumez votre part de responsabilité et ne soyez pas sur la défensive.
- **Corrigez-la.** Les erreurs nous offrent une occasion d'apprendre. Expliquez à votre patron et aux personnes concernées comment vous corrigerez l'erreur et ce que vous ferez différemment si une situation similaire se présente.
- **Concentrez-vous sur l'avenir.** Ne laissez pas vos erreurs vous empêcher de prendre de nouveau des risques. Une fois l'erreur derrière vous, continuez d'avancer.

40

Déterminez les compétences qui vous distinguent

Tout le monde a au moins une compétence ou une habileté qui le distingue des autres. Quelle est la vôtre ? Vous travaillez à la développer depuis des années, mais il se peut aussi qu'elle soit tellement naturelle pour vous que vous l'avez oubliée ! Voici comment mettre le doigt sur ces aptitudes.

- **Observez vos réactions dans diverses situations.** Vous utilisez peut-être vos plus grandes habiletés sans vous en apercevoir. Alors, demandez-vous ce que vous faites qui vous apporte le plus de succès ou qui vous stimule le plus.
- **Faites des liens.** Un talent particulier n'est pas nécessairement constitué d'une seule compétence : cela peut être le résultat de l'« intersection » de plusieurs compétences qui, considérées individuellement, n'ont rien d'exceptionnel.
- **Acceptez les compliments.** Vos supérieurs, vos employés, vos collègues – et même votre conjoint ou votre conjointe – sont souvent de bons miroirs des forces qui vous distinguent. Ne refusez pas les compliments : ils peuvent vous aider à découvrir vos plus grands talents.

41

Tablez sur les compétences qui vous différencient des autres

Pour occuper la place que vous voulez sur le marché du travail, miser sur des forces que vous avez développées et qui sont nécessaires au poste que vous convoitez n'est pas toujours suffisant, puisque d'autres personnes possèdent aussi ces forces. Vos plus grands talents sont peut-être reliés à des choses que vous faites brillamment, mais sans vraiment en avoir conscience. Interrogez vos collègues et vos amis sur les forces que vous avez tendance à sous-évaluer, et mettez-les en évidence. À un employeur potentiel ou au patron à qui vous demandez une augmentation, présentez clairement ce que ces compétences apporteraient à l'entreprise en termes de valeur. Les employeurs ne cherchent pas seulement une personne un peu meilleure que les autres : ils veulent la personne qui détient un ensemble exceptionnel de compétences.

42

Soignez votre réputation

De nos jours, tout le monde a une « marque ». Mais si l'on veut vraiment se distinguer, une simple formule – comme « l'expert en finance qui connaît le mieux le secteur des ventes » – n'est pas suffisante. Pour vous démarquer, vous devez avoir une perspective originale, que les gens connaissent et apprécient autant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise où vous travaillez. Voici trois façons d'acquérir de la notoriété.

- **Soyez présent sur Internet.** Le Web est l'endroit parfait pour vous bâtir une réputation en faisant valoir vos compétences. Diffusez des commentaires sur des blogues, publiez vos propres articles et échangez avec d'autres blogueurs pour vous créer un réseau.
- **Obtenez des récompenses.** Déterminez les prix qui sont appréciés dans votre domaine et participez aux concours qui permettent de les obtenir, ou demandez à des collègues de vous y inscrire.
- **Faites valoir les liens que vous entretenez avec des gens reconnus.** Être membre d'une association professionnelle est une bonne chose. Mais vous pouvez faire plus. Si, par exemple, des gens influents sont prêts à témoigner de vos compétences, profitez-en. Vous obtiendrez ainsi de la « crédibilité par procuration », ce qui n'est pas à négliger.

43

Surmontez vos propres barrières

Vous visez l'un des plus hauts postes de l'entreprise qui vous emploie ? Vous vous buterez sûrement à des obstacles organisationnels – en particulier si vous êtes une femme. Mais vous devrez probablement franchir d'autres barrières, peut-être aussi importantes, et que vous avez vous-même dressées : pour obtenir ce que vous voulez, vous devrez le demander – et avec insistance. Ne tenez jamais pour acquis que l'on vous récompensera à votre juste valeur. Il vous faudra définir ce que vous voulez et expliquer pourquoi on devrait vous l'accorder. Alors, ne laissez pas votre timidité – ou votre crainte de paraître prétentieux – vous empêcher d'obtenir ce que vous méritez.

44

Sachez vous mettre en valeur

Des rumeurs de licenciement courent dans l'entreprise où vous travaillez ? Alors, faire la promotion de ce que vous apportez à l'entreprise est plus important que jamais. Sachez toutefois que l'« autopromotion » est un art subtil et complexe : si vous en faites trop ou que vous choisissez une approche inappropriée, vous aurez simplement l'air de chercher à impressionner.

Pour être efficace, vous devez mettre en valeur ce que vous amenez à l'entreprise en le reliant à des objectifs importants de celle-ci. Par exemple, dites à votre patron : « J'ai investi beaucoup d'efforts pour bâtir et perfectionner notre banque de données sur les clients, mais j'en suis fier, parce qu'on voit aujourd'hui que ça rapporte : les ventes ont augmenté, et la fidélité des clients aussi », ou « J'ai mis beaucoup de temps à organiser la conférence de lancement parce que, quand on met un nouveau produit sur le marché, je tiens toujours à ce que ce soit bien fait. »

45

Composez un petit topo qui frappe

Il n'y a pas que les chercheurs d'emploi qui doivent pouvoir se présenter clairement en 30 secondes. Se décrire brièvement en mettant en valeur ses compétences est très utile pour établir des relations professionnelles et projeter l'image d'une personne sûre d'elle-même. Voici trois façons de rendre votre petit topo perso plus attrayant.

- **Concentrez-vous sur ce qui est le plus pertinent.** On a souvent tendance à insister sur ce qui est récent ; pourtant, ce n'est pas nécessairement le plus important. Appuyez sur les compétences et les expériences essentielles aux yeux des personnes à qui vous vous adressez.
- **Insistez sur vos compétences.** Il n'est pas absolument nécessaire d'avoir une longue expérience en marketing pour être bon dans ce domaine. Mentionnez les compétences qui sont reliées au champ d'activité dont il est question, et expliquez comment votre expérience est un atout parce qu'elle s'applique bien à la situation.



- **Soyez cohérent et intéressant.** Votre topo n'est pas un C.V. ni une simple énumération de vos aptitudes : vous devez raconter une « histoire » qui se tient. Expliquez comment vos forces s'additionnent pour faire de vous une personne unique.

46

Définissez votre stratégie de marque

Vous devez pouvoir expliquer brièvement ce que vous avez d'unique à offrir en tant que leader. Tenter de le résumer en une seule phrase est utile et souvent très instructif. Pour le faire, répondez d'abord à ces deux questions :

- Je veux être reconnu pour mes grandes qualités de leader. Quelles sont ces qualités ?
- Je souhaite atteindre des objectifs d'ici un an. Quels sont ces objectifs ?

Faites une phrase où vous placerez vos réponses. Par exemple : « Grâce à ____________, je pourrai ____________. » Soyez réaliste, parce que les gens s'attendront à ce que vous teniez cet engagement. Demandez-leur de réagir : selon eux, atteignez-vous vos objectifs, et êtes-vous le leader que vous souhaitez être ?

47

Taillez-vous un emploi sur mesure

Votre travail ne vous stimule plus ? Vous pouvez peut-être changer les choses. Définissez d'abord vos intérêts, vos motivations et vos forces pour mieux cerner les aspects de votre travail qui vous plaisent le plus et qui vous stimulent ainsi à donner un meilleur rendement. Faites ensuite un tableau à partir de vos tâches actuelles : indiquez celles que vous souhaitez accomplir plus souvent et moins souvent, et inscrivez celles que vous désirez ajouter. Cela vous aidera à préciser les changements que vous voulez apporter à votre travail. Faites participer votre supérieur immédiat à ce processus ; assurez-le que ces changements n'auraient pas d'effets négatifs sur vos tâches actuelles (puisque vous seriez plus motivé), et expliquez-lui en quoi les nouvelles tâches seraient profitables (ou même essentielles) à l'entreprise.

48

Demandez une augmentation

Demander une augmentation de salaire est souvent stressant, parce que l'on craint de mal s'y prendre… Voici trois façons de mettre toutes les chances de votre côté pour obtenir ce que vous désirez.

- **Choisissez le bon moment.** Vous êtes mieux placé pour parler d'augmentation quand votre rendement atteint un sommet – par exemple si votre équipe a dépassé ses objectifs ou que vous avez transformé un projet en grande réussite. Par ailleurs, évitez de faire votre demande quand votre patron fait face à des problèmes qui l'accaparent.
- **Faites-vous un plan.** Établissez ce que vous voulez, assurez-vous que c'est réaliste et bâtissez une argumentation solide. Donnez des faits – ce que gagne quelqu'un qui a un rôle comparable au vôtre, par exemple – et mettez vos succès récents en valeur.
- **Soyez clair et affirmatif.** Concentrez-vous sur le meilleur de ce que vous avez accompli. Évitez de mentionner des questions qui n'ont aucun rapport avec la situation. Soyez clair sur ce que vous souhaitez obtenir, mais sans avoir l'air de lancer un ultimatum.

49

Une promotion ? Gardez votre sang-froid

Une promotion, c'est toujours gratifiant… mais cela constitue souvent une source de stress. Après avoir accepté les félicitations, il faut s'atteler à la tâche et répondre aux attentes. Voici trois façons de gérer l'anxiété que la plupart des gens éprouvent quand ils assument de nouvelles responsabilités.

- **Trouvez du soutien.** Assurez-vous d'avoir un allié, un mentor ou un coach sur qui vous pouvez vous appuyer, surtout au début. Demandez à cette personne de vous faire des commentaires francs et constructifs.
- **Faites-vous un plan.** Établissez les objectifs que vous viserez pendant les premiers mois. Fixez clairement vos priorités, mais soyez réaliste, puisque vous devrez inévitablement faire des compromis.
- **Posez vos limites.** Bien sûr, vous avez maintenant de plus grandes responsabilités ; mais restez honnête avec vous-même, et acceptez que vous ne puissiez pas changer ce qui n'est pas de votre ressort.

50

Devenez un grand leader de demain

Quelles sont les qualités et les responsabilités qui définiront les grands leaders de demain ? Quelles connaissances et quelles compétences devrez-vous avoir pour être l'un d'entre eux ?

- **La facilité à gérer le changement.** Comme les marchés et les technologies se transforment et progressent, les entreprises doivent continuellement évoluer et revoir leurs stratégies. Les leaders de l'avenir devront être des maîtres de la gestion des changements.
- **Une excellente connaissance des marchés émergents.** Les leaders de demain devront flairer et saisir les nouvelles possibilités créées au fur et à mesure que les marchés émergents prennent une place centrale dans l'économie mondialisée.
- **Le talent d'inspirer et de motiver.** Dans un avenir caractérisé par le changement constant, être capable d'inspirer et de motiver les autres à travailler ensemble pour atteindre des buts communs sera crucial. Quand tous ne conjuguent pas leurs efforts, les projets de changements ont peu de chances de succès.



- **De bonnes habiletés en gestion minceur.** On parle de plus en plus de *lean management*, parce que les entrepreneurs de demain devront créer – et gérer – des entreprises « allégées » et souples, pour en optimiser l'efficacité sans rien sacrifier à la qualité.

Votre équipe



51

Soyez un leader inspirant

Les leaders doivent avoir une vision claire de leurs objectifs ; ils doivent aussi être dynamiques, avoir de l'autorité et posséder de bonnes habiletés en stratégie. Toutefois, ces caractéristiques ne vous aideront pas à inspirer et à motiver les membres de votre équipe à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'investir avec vous dans l'entreprise. Voici donc quatre qualités qu'il vous faut pour toucher à la fois leur cœur, leur intelligence et leur esprit.

- **Être simplement humain.** Personne n'a envie de travailler pour un patron parfait ! Établissez une collaboration basée sur l'entraide, et montrez que vous avez aussi vos faiblesses.
- **Avoir de l'intuition.** Pour travailler efficacement, vous devez savoir ce qui se passe dans votre équipe sans que personne ait à tout vous raconter. Observez le langage non verbal et soyez attentif aux regards que les gens échangent : vous apprendrez ainsi des choses non dites, mais utiles.

- **Avoir de l'empathie.** Intéressez-vous de près aux membres de votre équipe, montrez-leur que vous vous souciez d'eux. Mais, en même temps, soyez clair : vous vous attendez à ce qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.
- **Savoir se démarquer.** Montrez en quoi vous êtes un leader unique, en exposant à vos employés les compétences qui vous distinguent.

52

Soyez un leader créatif

Les habiletés des leaders d'hier ne sont pas nécessairement adaptées au monde en évolution rapide d'aujourd'hui. Seuls les leaders créatifs, visionnaires et empathiques réussissent. Voici cinq façons d'être un leader plus créatif.

- Plutôt que d'être autoritaire, apprenez à votre équipe à transformer vos projets en réussites.
- Ne faites pas que diriger, guidez et soutenez les membres de votre équipe. Bien souvent, ils ont déjà le savoir-faire et l'expérience indispensables pour trouver des solutions, et il s'agit simplement de les aider à les découvrir.
- Amenez-les à vous respecter non pas en l'exigeant, mais en leur témoignant vous-même du respect.
- Sachez comment gérer l'échec autant que le succès.
- Soyez affable et généreux. Soyez humble face à votre succès et, quand vous en avez l'occasion, n'hésitez pas à permettre à un employé de se distinguer.

53

Ayez confiance en vos capacités de leader

La confiance en soi est un élément clé pour être un bon leader. Toutefois, on connaît parfois mieux ses faiblesses que ses forces. Pour développer votre confiance en vous-même, posez-vous les deux questions suivantes.

- **Qu'est-ce que je fais le mieux ?** Dressez une liste de vos forces. Ce ne sont pas les réalisations que vous avez mises dans votre C.V. : ce sont les compétences qui vous ont permis d'obtenir ces succès. Demandez-vous ensuite comment ces aptitudes peuvent vous être utiles dans votre travail.
- **Pourquoi les gens devraient-ils me faire confiance ?** Pensez à des situations où vous avez réussi à mobiliser votre équipe pour relever un défi particulièrement difficile. Pourquoi votre entourage a-t-il reconnu vos compétences et votre autorité ?

54

Appliquez les principes de base

Qu'est-ce qu'un excellent leader ? Il existe de multiples points de vue sur cette question. Cependant, il est toujours utile de se rappeler quelques principes de base. Voici donc cinq règles élémentaires que tout bon leader doit suivre.

- **Décrivez ce à quoi l'avenir ressemblera.** Expliquez l'orientation du service ou de l'entreprise où vous travaillez, pour que votre équipe la comprenne bien et s'engage avec vous dans cette direction.
- **Indiquez bien le chemin.** Une fois que les gens connaissent la destination, expliquez-leur la direction à suivre, et assurez-vous que les membres de votre équipe savent ce que cela exigera.
- **Profitez des compétences des membres de votre équipe.** Inspirez-les et motivez-les à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- **Développez leurs compétences.** Amenez-les à acquérir les aptitudes dont vous aurez besoin pour obtenir de nouveaux succès.
- **Investissez-vous.** Vous ne serez jamais un leader parfait, mais vous pourrez toujours être meilleur qu'avant ! Pour cela, perfectionnez continuellement vos habiletés et vos compétences.

55

Simplifiez la recette

Chaque génération de leaders croit que les défis qu'elles a à relever sont nouveaux, et qu'il faut donc créer un nouveau type de leaders. On oublie parfois qu'être un bon leader, ce n'est pas appliquer des méthodes compliquées et mystérieuses : revenez au b.a.-ba, aux vieux principes éprouvés (et souvent évidents). Ce qui a fait de bons leaders dans le passé – être compétent, attentionné, affable – est encore valable. Alors, avant de troquer ce vieux modèle contre la plus récente invention, examinez bien cette « nouveauté » : vous verrez probablement qu'il s'agit en fait de l'ancien modèle, mais présenté dans un emballage différent.

56

Évitez trois pièges courants

Être un bon patron n'est pas facile, et vous ne vous simplifiez pas la tâche si vous avez tendance à vous considérer comme bien supérieur à vos employés. Pour vous aider à vous débarrasser de cette attitude, voici trois pièges à éviter.

- **Le manque de jugement face à soi-même.** La majorité des patrons ont cette faiblesse ; en plus, la plupart des employés surévaluent les compétences de leur chef d'équipe. Évitez le piège de l'autoglorification, analysez vos compétences de façon réaliste, et assurez-vous de communiquer votre véritable image.
- **L'indifférence.** Les gens qui occupent une position de pouvoir reçoivent beaucoup d'attention de leurs employés. Mais, bien souvent, ce n'est pas réciproque. Soyez attentif à vos subordonnés immédiats, et soyez disponible quand ils ont besoin de vous.
- **L'isolement.** Quand les employés ont peur d'apprendre une mauvaise nouvelle au patron, ce dernier risque de ne pas être au courant de plusieurs choses. Installez une culture de confiance dans votre équipe pour que tous sachent que l'on ne tire pas sur le messager – au contraire, on le félicite d'oser donner l'heure juste.

57

N'agissez pas en martyr

Les bons patrons s'assurent que leurs employés peuvent faire leur travail avec le moins de stress possible. Mais votre rôle le plus important n'est pas de veiller à ce que les membres de votre équipe soient heureux en toutes circonstances ! Tenter d'atteindre cet objectif ne peut que vous mener à l'épuisement professionnel et au ressentiment. Et le risque est encore plus grand s'il y a des gens psychologiquement fragiles ou qui se montrent constamment négatifs dans votre équipe. Vous les avez peut-être engagés, ou vous en avez hérité avec votre poste, peu importe : essayez de les aider à s'améliorer, mais, s'ils n'y arrivent pas, votre travail est de les amener à trouver une solution ailleurs.

58

Mettez toutes les chances de votre côté

Dans le contexte économique actuel, un contexte difficile, les leaders doivent-ils être tenaces et avoir un esprit analytique et organisé, ou bien être souples, empathiques et communicatifs ? La réponse est simple : ils doivent posséder toutes ces qualités. Alors, ne tentez pas d'établir auquel de ces deux types de leaders vous appartenez ; sachez qu'évoluer dans un environnement d'affaires complexe et en constant changement nécessite plusieurs talents. Vous devez avoir confiance en vous quand vous devez communiquer des messages difficiles, et fournir les meilleures analyses possible ; mais vous devez aussi être sensible à la façon dont les gens reçoivent ces messages. Dites-vous qu'il ne s'agit pas de choisir parmi un certain nombre de qualités qui font les bons leaders : elles sont en fait presque toutes essentielles et complémentaires.

59

Répondez aux besoins de vos employés

Les patrons traditionnels voient la relation employés-patron comme un simple échange : du travail contre de l'argent. Les leaders transformationnels, pour leur part, savent que leurs employés souhaitent trouver plus que cela dans leur travail. Voici quatre choses dont les membres de votre équipe ont besoin.

- **Être appréciés.** Vos employés souhaitent que vous leur prêtiez attention et que vous ayez leur bien-être à cœur. Montrez-leur que c'est le cas, et que vous vous intéressez à leur avenir.
- **Améliorer leur situation.** Personne ne souhaite faire du surplace. Installez dans votre équipe une culture qui permet à tous de développer leurs compétences et d'assumer de nouvelles responsabilités.
- **Contribuer à un projet.** Pour s'accomplir, les gens doivent sentir que leur travail fait partie d'un projet plus global. Montrez à vos employés en quoi leur travail est important pour l'équipe ou l'entreprise.
- **Donner un sens à leur travail.** Les gens ont besoin de savoir qu'ils contribuent, avec ceux qui les entourent, à un projet collectif. Communiquez-leur votre vision d'ensemble, dans laquelle chacun a sa place et son rôle.

60

Améliorez l'efficacité de votre équipe

Accroître le rendement de votre équipe est un défi constant. Prenez le temps et faites les efforts nécessaires pour aider les gens à contribuer au succès de tous.

- **Mettez les choses en perspective.** Faites diminuer la pression en encourageant les employés à s'épanouir au travail – et à ne pas oublier que le travail n'est qu'une partie de leur vie.
- **Consacrez-leur du temps.** Ne donnez pas d'attention seulement aux employés les plus performants. Il est facile de ne voir que ceux qui obtiennent un A+, alors qu'en réalité la réussite n'est possible que si chacun fait bien son travail.
- **Restez tourné vers l'avenir.** Quand un projet ne donne pas les résultats souhaités, reconnaissez-le – et, si c'est le cas, admettez qu'il s'agit d'un échec – puis continuez d'avancer.
- **Mettez en valeur les succès collectifs.** Célébrez les réussites qui reposent sur l'ensemble de l'équipe, et non uniquement les succès individuels.

61

Facilitez le travail de votre équipe

Toutes sortes d'obstacles peuvent empêcher les gens de bien faire leur travail. Les bons patrons sont fiers de participer pour éviter ces ennuis à leurs employés. Voici trois façons d'aider les membres de votre équipe à travailler plus efficacement.

- **Soyez ponctuel.** Le temps perdu est l'un des plus grands ennemis de l'efficacité au travail. Demandez-vous, par exemple, si vous faites perdre du temps aux membres de votre équipe en arrivant souvent en retard à des réunions. Si c'est le cas, rappelez-vous qu'être une figure d'autorité ne vous donne pas le droit de freiner la productivité…
- **N'intervenez pas indûment dans le travail des membres de votre équipe.** Ils ont, comme vous, besoin de temps pour bien faire leur travail. Alors, ne vous attendez pas à ce qu'ils répondent sur-le-champ à vos courriels ou à vos messages téléphoniques.
- **Ne cherchez pas à tout prix à éviter les conflits.** Il est normal qu'il y ait parfois des désaccords dans votre équipe – et entre ses membres et vous. Encouragez les gens à soutenir leurs points de vue pour que ces différends soient créatifs et productifs.

62

Profitez des compétences de chacun

Les patrons les plus avisés ne se fient pas à leur intelligence seulement pour atteindre leurs objectifs : ils s'en servent aussi pour donner à leurs employés l'occasion de se mettre en valeur. Voici trois moyens d'aider les membres de votre équipe non seulement à se sentir plus intelligents, mais aussi à agir plus intelligemment.

- **Trouvez de bonnes idées partout.** Ne pensez pas que vous savez toujours d'où viendront les bonnes idées. Associez des employés à un projet non pas à cause de leur titre, mais parce que vous croyez qu'ils contribueront à la réussite de ce projet.
- **Installez un climat d'ouverture.** Créez un environnement propice pour que les membres de votre équipe sentent qu'ils peuvent – et qu'ils doivent – réfléchir, s'exprimer et agir pour faire avancer le travail. Soyez tolérant quand certains font des erreurs, pour que les gens n'aient pas ensuite peur de prendre des risques.
- **Défiez-les de s'améliorer.** Offrez aux membres de votre équipe des occasions d'élargir leur réflexion et d'agir dans de nouveaux contextes. Dites clairement que vous attendez de tous qu'ils développent leurs compétences (vous y compris).

63

N'ayez pas peur de toucher les gens

Plusieurs études ont documenté le pouvoir du toucher. Donner une tape amicale dans le dos ou poser sa main sur une épaule, par exemple, est une excellente façon d'amener un membre de votre équipe à se sentir plus à l'aise de prendre des risques ou à avoir plus confiance en lui quand il prend des décisions. La prochaine fois que vous voudrez encourager un subalterne, montrez-le-lui en le touchant – vous verrez que le contact est parfois plus efficace que les mots. Il faut bien sûr utiliser le toucher avec mesure : il suffit souvent d'une petite tape dans le dos pour faire passer son message.

64

Donnez aux gens le droit à l'erreur

Le travail d'un bon gestionnaire, c'est souvent de trouver jusqu'où il est nécessaire de contrôler certaines opérations. Quand vous voyez qu'un membre de votre équipe fait une erreur, vous êtes probablement tenté d'intervenir ; mais rappelez-vous que l'on apprend moins facilement si l'on nous dit toujours comment faire les choses. Laissez plutôt la personne faire son erreur, et ensuite aidez-la à découvrir la façon de ne pas la répéter. Bien sûr, vous devez évaluer les conséquences possibles de chaque erreur : si, par exemple, l'employé en question s'apprête à présenter au PDG un rapport en partie erroné, intervenez. Mais, quand les risques sont acceptables, soyez prêt à tolérer les erreurs.

65

Donnez-vous le droit à l'erreur

La plupart des gens craignent de faire des erreurs au travail : ils ont peur que leur patron et leurs collègues ne leur fassent plus confiance par la suite – et que cela nuise alors à leur réputation. Pourtant, les erreurs sont souvent les meilleures occasions d'acquérir de nouvelles connaissances : quand on ne fait que ce que l'on sait bien faire, on n'apprend rien de nouveau. Installez dans votre équipe un climat qui aidera les gens (vous y compris) à avoir moins peur de se tromper. Aidez les employés à mieux accepter leurs erreurs, et à partager avec vous ce qu'ils en retirent. Bien sûr, certaines erreurs peuvent coûter très cher ; mais, quand ce n'est pas le cas, demandez aux membres de votre équipe d'aborder les problèmes qu'ils doivent régler non pas comme des experts, mais en tant qu'apprenants.

66

Pardonnez, mais n'oubliez pas

Tout le monde le sait : il est impossible de ne jamais subir d'échec, particulièrement quand on crée. Alors, si l'on veut que les gens osent prendre des risques et innover, il faut s'attendre à ce qu'ils ne réussissent pas à tout coup. Peu d'entreprises, pourtant, ont véritablement installé une culture de tolérance au regard de l'échec. Si vous voulez démontrer aux membres de votre équipe que vous les soutenez quand ils font des erreurs, la meilleure chose à faire est de les aider à en tirer des leçons. Acceptez et excusez les erreurs faites de bonne foi, mais assurez-vous surtout que les gens apprennent de ces erreurs, pour qu'ils ne les répètent pas par la suite.

67

Soutenez et réconfortez votre équipe

Dans les périodes plus difficiles, nous sommes toujours plus vulnérables, et notre assurance et notre confiance en nous-mêmes sont souvent ébranlées. C'est dans ces moments qu'il est le plus important de soutenir les membres de votre équipe dans leur travail, mais aussi d'être attentif à eux et de leur apporter du réconfort. Ne tenez pas pour acquis qu'ils savent que vous êtes là pour les aider : rappelez-leur clairement qu'ils peuvent compter sur vous. Mieux, montrez-le concrètement chaque fois qu'une occasion se présente. Et, surtout, évitez que ne s'installe la tendance au chacun pour soi.

68

Évitez le piège de la pensée unique

Les membres de votre équipe s'attendent à ce que vous preniez des décisions. Mais, pour prendre de bonnes décisions, vous avez besoin de données pertinentes. La plupart des gestionnaires cherchent habituellement ces informations auprès des gens qu'ils connaissent le mieux… ce qui les conduit à ne recueillir que le point de vue des employés qui pensent comme eux. Résultat ? Le règne de la pensée unique : tout le monde doit partager la même opinion.

C'est parfait pour une troupe de meneuses de claques, mais, dans votre équipe, cela ne peut que poser de nombreux problèmes. Pour éviter ce piège, assurez-vous que tous se sentent libres de donner leur opinion et d'émettre des idées qui s'opposent à celles de la majorité. Allez même plus loin : interrogez vous-même les membres de votre équipe les moins conformistes et ceux que vous connaissez moins bien pour savoir ce qu'ils pensent.

69

Profitez de la diversité

La diversité est un atout pour une entreprise : le partage d'idées, de compétences et de méthodes différentes permet de résoudre des problèmes de façon créative et rend le travail en équipe plus efficace. Toutefois, ces différences peuvent aussi causer des tensions, qui sont une source de stress. Vous serez peut-être alors tenté de minimiser ces tensions ; servez-vous-en plutôt pour accroître la créativité et la productivité. Aidez les employés à tenter de comprendre les autres sans les juger. Créez un environnement inclusif où chacun sentira que ses habiletés le valorisent aux yeux des autres – et insistez sur la complémentarité de ces différentes aptitudes. Soulignez et récompensez les succès que remporte votre équipe grâce à cette diversité. Si vous profitez des tensions qu'occasionne la diversité (au lieu de chercher à les camoufler), vos collègues seront en mesure de travailler de façon plus créative.

70

Créez un climat d'ouverture et de confiance

Le leadership, ce n'est pas une fonction que l'on exerce en solitaire. De plus, les leaders doivent s'entourer de gens qui ne craignent pas de remettre en question les idées de leur supérieur ni de lui signaler ses limites. Pour être efficace, vous devez donc vous assurer de connaître tous les points de vue (émis de bonne foi, bien sûr) qui circulent dans votre équipe. Alors, amenez vos employés à se sentir à l'aise de vous parler franchement, en faisant la même chose avec eux. Laisser la porte de votre bureau ouverte (au sens propre comme au sens figuré), c'est bien, mais vous devez faire plus. Installez une culture d'ouverture et de confiance : montrez clairement que vous appréciez le franc-parler, et même que vous l'encouragez.

71

Réglez les conflits

Accepter de travailler en équipe, c'est être prêt à ce qu'il y ait des désaccords. Mais, quand ces désaccords, compréhensibles au départ, se transforment en d'interminables conflits personnels, il faut prendre les choses en main. Cette démarche en trois étapes vous aidera à amener les membres de votre équipe à mettre fin à leurs disputes.

- **Intervenez rapidement.** Une simple mésentente peut se changer en conflit en un rien de temps quand les émotions sont à fleur de peau. Alors, plus vous agirez vite, plus vous éviterez que le différend ne dégénère.
- **Rappelez les règles à respecter.** Ramenez la conversation sur un sujet autour duquel les parties peuvent s'entendre – ou mieux (si vous avez un peu de chance), autour duquel elles ont déjà réussi à s'entendre auparavant dans une situation similaire. Et rappelez les règles que tous doivent suivre dans l'équipe pour que le travail puisse avancer.
- **Favorisez une entente acceptée par tous.** Pour qu'ils en arrivent à un accord, amenez les gens à jouer cartes sur table et à discuter calmement. Encouragez-les à chercher une solution qui conviendra à tous parce qu'elle tiendra compte de l'ensemble des intérêts en jeu. Évitez si possible le plus petit dénominateur commun qui, bien souvent, ne fait l'affaire de personne.

72

Des employés plus lents ? Sachez les stimuler

De nos jours, la vitesse à laquelle on répond et on s'adapte au changement est cruciale. Il est donc parfois frustrant d'avoir affaire à des gens dont le rythme de travail n'est pas aussi rapide qu'on le souhaiterait. Il serait cependant dangereux de penser que ces personnes agissent ainsi simplement parce qu'elles résistent au changement : elles peuvent avoir de bonnes raisons de prendre leur temps avant de répondre à une demande. La prochaine fois que vous devrez attendre une information qu'un membre de votre équipe tarde à vous soumettre, allez lui parler. Expliquez-lui que l'équipe travaille sous pression, et que la réponse qu'il doit vous donner est importante. Demandez-lui de revenir avec l'information le plus tôt possible, au cours de la journée, par exemple. Cette personne a peut-être raison de faire preuve de prudence, mais, quand elle réalisera que la poursuite du travail dépend d'elle, elle comprendra qu'elle doit agir plus rapidement.

73

Obtenez des changements durables

Amener des gens à modifier leurs façons de faire les choses peut parfois sembler impossible. Même quand le changement souhaité est favorable, on craint souvent la nouveauté. Voici trois façons de présenter un changement pour qu'il soit plus facile à accepter.

- **Insistez sur la satisfaction que la personne en retirera.** La peur est parfois un puissant stimulant, mais elle peut aussi être paralysante. Ne jouez donc pas sur cette émotion, et concentrez plutôt votre intervention sur les aspects positifs de la transformation et sur le plaisir que la personne en retirera.
- **Trouvez un modèle.** Malgré l'importance que nous disons accorder à l'individualité, nous avons la plupart du temps besoin de sentir que nous sommes bien intégrés à un groupe. Alors, amenez un membre respecté de votre équipe à devenir un modèle de l'évolution que vous souhaitez encourager.
- **Profitez d'une occasion appropriée.** Une grande banque américaine a déjà convaincu ses clients de modifier leurs habitudes d'épargne en arrondissant la somme des dépenses qu'ils font au moyen de leur carte de débit, et en déposant le surplus dans un compte d'épargne. C'est un exemple qui montre que l'on peut faciliter un changement en l'associant à quelque chose que les gens font déjà.

74

Évaluez la démarche, pas seulement le résultat

Quand les meilleurs membres de votre équipe obtiennent succès après succès, vous les félicitez et vous les encouragez à poursuivre sur leur lancée. Mais, en tant que gestionnaire, vous devez faire plus : vous devez savoir comment ces employés s'y sont pris pour arriver à leurs résultats, et vous assurer que leurs méthodes correspondent aux valeurs de l'entreprise. Voici deux façons de le faire.

- **Évaluez séparément le résultat et la démarche.** Si vous ne faites qu'une seule évaluation globale, vous risquez d'encourager une démarche inacceptable en donnant à un employé une excellente note simplement parce qu'il a obtenu de bons résultats. Par contre, faire deux évaluations vous permet d'accorder une bonne note pour la démarche, sans que cela ait de l'influence sur la note associée au rendement.
- **Utilisez l'évaluation à 360 degrés.** C'est la meilleure méthode pour évaluer les façons de faire et les comportements, et leur impact sur les autres employés. À partir des résultats de l'évaluation, établissez les objectifs que chaque personne doit se donner (traiter les membres de l'équipe avec plus de respect, par exemple).

75

Procédez à des évaluations plus efficaces

La critique et l'évaluation sont essentielles pour que chacun puisse améliorer son travail. Alors pourquoi est-il parfois si difficile d'en faire et d'en recevoir ? Ces trois trucs vous permettront d'être plus constructif et efficace dans ce domaine.

- **Rappelez les objectifs de l'entreprise.** Expliquez à la personne à qui vous vous adressez ce dont l'entreprise a besoin – développer les compétences des employés, accroître ses ventes, offrir un meilleur service –, et précisez en quoi votre évaluation de son travail lui permettra de mieux contribuer à ce que l'entreprise atteigne ces objectifs.
- **Évaluez fréquemment le travail.** Quand les employés ne reçoivent qu'une évaluation tous les six mois, ils ont en général plus de difficulté à l'accepter. Évaluez régulièrement le travail des membres de votre équipe : l'expérience vous permettra d'être plus efficace, et les gens s'y habitueront et seront plus réceptifs à vos commentaires.



- **Soyez clair.** Expliquez de façon précise le changement que vous attendez de la personne évaluée. Dites-lui clairement comment vous voulez qu'elle fasse les choses, et donnez-lui des exemples pour illustrer ce que vous lui demandez.

76

Livrez vos messages de façon convaincante

Les bons communicateurs savent que, pour convaincre leur public, ils doivent se montrer enthousiastes. Les excellents communicateurs savent qu'ils doivent aussi démontrer clairement à leurs auditeurs pourquoi ils devraient partager cet enthousiasme. Alors, quand vous avez un message important à livrer, assurez-vous de transmettre votre enthousiasme tout en étant clair sur ce qui est en jeu. Exposez le projet ou le problème que vous voulez aborder – et, pour vous assurer que les gens comprennent bien de quoi il s'agit, expliquez ce dont il *n'est pas* question. N'utilisez des métaphores que si elles permettent vraiment de clarifier votre propos, et présentez vos arguments de façon limpide. Établissez précisément ce que vous attendez des gens. Et ne vous perdez pas dans des détails inutiles pour l'instant : vous pourrez y revenir par la suite dans un message écrit.

77

Sachez quand vous montrer sûr de vous-même

Les patrons trop sûrs d'eux-mêmes peuvent paraître autoritaires et être intimidants, mais ceux qui ont tendance à se montrer trop conciliants ont parfois l'air de manquer de courage. Il s'agit donc de trouver un juste équilibre entre les deux approches. Pour cela, il faut savoir les utiliser en s'adaptant aux situations. Par exemple, si vous visez un objectif particulièrement ambitieux, pour réussir à convaincre les membres de votre équipe de vous suivre, la meilleure façon sera quelquefois de leur présenter le projet comme un défi que vous leur lancez ; ou bien vous devrez peut-être vous montrer moins affirmatif pour qu'eux-mêmes décident de risquer l'aventure. Utilisez votre intelligence émotionnelle : c'est ainsi que vous saurez si, pour mobiliser votre équipe, vous devrez vous montrer plus assuré ou vous faire plus discret.

78

Encouragez le mentorat

Amener des employés plus âgés et plus jeunes à partager leurs questions et leurs expériences est une très bonne chose. Pour cela, on peut comme on le faisait beaucoup autrefois, décider qui sera le mentor de chaque nouvel employé. Toutefois, il est plus efficace de favoriser des relations qui s'établiront naturellement, entre des gens qui se découvriront des affinités.

Pour aider de possibles mentors et protégés à créer un lien, amenez-les d'abord à tenter de répondre ensemble à un besoin précis, où chacun pourra contribuer au travail de l'autre, et où tous les deux se sentiront utiles tout en apprenant à se connaître. S'ils ont suffisamment d'atomes crochus, ils choisiront d'approfondir la relation, et en viendront par exemple à discuter de sujets comme les objectifs de carrière ou les aspirations personnelles de chacun, ce qui créera un véritable lien de mentorat.

79

Aidez votre équipe à devenir plus autonome

Les meilleurs leaders offrent à leurs subalternes les moyens de prendre des décisions et des risques. Voici trois façons de vous effacer pour permettre aux membres de votre équipe de prendre les choses en main.

- **Confiez-leur des responsabilités.** Confiez de plus grandes responsabilités à ceux qui sont capables de les assumer, en leur donnant également une marge de manœuvre suffisante en matière de définition des tâches et d'utilisation des ressources.
- **Favorisez le perfectionnement des compétences.** Créez un environnement dans lequel les gens pourront développer leurs compétences et être récompensés pour leurs efforts.
- **Ne repassez pas constamment derrière vos employés.** À moins que cela ne soit absolument nécessaire, ne mettez pas en doute les décisions de vos subalternes. Ce serait la meilleure façon de miner leur confiance en eux-mêmes et de les décourager de partager leurs idées et de prendre des risques.

80

Concentrez-vous sur les forces plutôt que sur les faiblesses

La plupart des systèmes d'évaluation du rendement s'appuient sur l'image idéale à laquelle les employés devraient correspondre ; l'évaluateur utilise ainsi cette image pour montrer à chacun ses faiblesses, c'est-à-dire les aspects auxquels il ne réussit pas à se conformer. On appelle parfois ces faiblesses « secteurs de formation (ou de développement) », et c'est sur ces points que l'on incite les gens à concentrer leur énergie pour accroître leur rendement. Le problème, c'est que s'améliorer en se focalisant sur une faiblesse demande une somme extraordinaire d'énergie. Mettez donc plutôt l'accent sur les forces des membres de votre équipe, en les encourageant à faire mieux ce qu'ils font déjà bien. Également – et c'est plus important encore –, acceptez leurs faiblesses. Par exemple, si un employé a du mal à travailler avec des tableurs électroniques, pourquoi ne pas demander à un autre de faire cette partie du travail ? Et, si c'est impossible, donnez à l'employé en question tous les moyens d'arriver à vaincre ses difficultés, afin que cela ne l'empêche pas de développer ses compétences les plus solides.

81

Repérez les talents cachés

Embaucher des gens qui possèdent les compétences que vous recherchez n'est pas toujours possible – ni nécessaire. En étant attentif et en posant les bonnes questions, vous pourriez découvrir chez des membres de votre équipe des talents que vous ne soupçonniez pas.

- **Transformez un compliment en entrevue.** Quand vous félicitez quelqu'un qui a bien fait un travail, demandez-lui comment il a procédé. En comprenant mieux sa démarche, vous pourriez repérer une force que vous n'aviez pas vue jusque-là.
- **Demandez aux gens ce qu'ils aiment faire.** Un employé peut aimer travailler à un projet parce que ce dernier concerne un produit qui l'intéresse plus particulièrement ou parce que cela lui donne l'occasion de concevoir et de réaliser des études. Comprendre les préférences des membres de votre équipe vous permet de remarquer des talents que vous ne leur connaissiez pas.
- **Intéressez-vous aux rêves des gens.** Demandez aux gens ce qu'ils aimeraient faire s'ils devaient changer de carrière. Les rêves comportent souvent des choses que l'on ne confie pas facilement aux autres.

82

Utilisez la méthode de l'apprentissage actif

L'une des tâches essentielles des gestionnaires est de développer les capacités de leader de leurs subordonnés immédiats. L'apprentissage actif est une méthode très utile dans ce domaine, parce qu'il aide des gens à développer des habiletés en travaillant à résoudre des problèmes réels. Voici comment utiliser cette méthode.

- **Confiez** à un membre de votre équipe un projet important, mais qui n'est qu'à l'étape du plan – ainsi, de possibles erreurs n'auront pas d'effets visibles.
- **Expliquez-lui** le lien entre ce projet et ses compétences, et ce que cela lui permettra d'apprendre.
- **Interrogez-le,** une fois le projet terminé, sur ce qu'il en a retiré, et évaluez avec lui les résultats obtenus et la démarche utilisée.
- **Précisez** les effets de ces résultats sur les objectifs de l'entreprise.
- **Aidez-le** ensuite à transférer ses apprentissages à un nouveau projet. Plus la nature du défi correspondra au niveau de ses compétences et plus l'enjeu sera important, plus la méthode de l'apprentissage actif lui permettra de progresser.

83

Motivez les gens grâce à l'image qu'ils ont d'eux-mêmes

Motiver les employés à donner un meilleur rendement est un défi pour la plupart des leaders. Or, souvent, ce qui motive les gens à agir, c'est la conviction que cela correspond à ce qu'ils sont. Par exemple, un employé très performant établit régulièrement des records, car il aime impressionner son entourage, et un autre vérifie les documents qu'on lui soumet deux fois plutôt qu'une parce qu'il tient à sa réputation de personne qui ne fait jamais d'erreur. Vous pouvez vous appuyer sur ces motivations internes pour faire progresser les membres de votre équipe. Pour cela, il s'agit de leur expliquer en quoi ce que vous leur demandez contribuera à nourrir l'image qu'ils souhaitent donner d'eux-mêmes.

84

Obtenez le meilleur des plus doués

Dans une entreprise, les gens les plus doués ne sont pas nécessairement ceux qui ont les diplômes les plus prestigieux ou les titres les plus impressionnants. Et ce ne sont pas nécessairement non plus les personnes les plus faciles à gérer ! Voici trois conseils qui vous aideront à obtenir le meilleur de vos subalternes les plus brillants.

- **Dites-leur ce que vous attendez d'eux, pas quoi faire**. Ils n'accepteront pas de faire quoi que ce soit simplement parce que vous êtes le patron. Ils ont besoin de comprendre ce que vous voulez et pourquoi vous le voulez.
- **Ne leur expliquez pas comment faire**. Les gens doués aiment trouver eux-mêmes la façon de résoudre un problème : pour eux, c'est un moyen d'accroître le niveau de difficulté du défi.
- **Mettez en valeur votre expérience, pas votre position hiérarchique.** Les gens qui excellent dans leur travail ne sont pas impressionnés par les titres.

85

Stimulez les plus performants (1)

Trop souvent, les gestionnaires freinent ou découragent involontairement leurs meilleurs éléments simplement parce qu'ils ne savent pas comment les motiver. Si vous avez la chance de travailler avec des gens très performants, voici comment les soutenir et les stimuler.

- **Donnez-leur les moyens de progresser.** Proposez-leur de relever des défis qui leur permettront d'utiliser leurs capacités au maximum. Déterminez ce qu'ils maîtrisent bien et ce qu'ils gagneraient à apprendre, et créez des projets sur mesure pour eux.
- **Donnez-leur des occasions de briller.** Ne les cachez pas ! Faites connaître leurs réussites. (N'oubliez pas qu'une partie de ce succès rejaillira sur vous.)
- **Laissez-les partir.** Les gens les plus talentueux ont besoin d'espace pour progresser et s'épanouir au plan professionnel. Si vous réalisez que cela est nécessaire, laissez-les partir à la recherche de nouveaux défis à leur mesure.

86

Stimulez les plus performants (2)

Ne tenez pas pour acquis que les gens les plus performants de votre équipe savent qu'ils sont particulièrement compétents. Ils souhaitent et ils ont besoin que vous le leur disiez. Voici comment le faire.

- **Définissez les compétences qu'ils doivent améliorer.** Il n'y en a peut-être que quelques-unes, et vous devrez chercher longtemps, mais c'est essentiel. Vous devez les aider à découvrir comment ils peuvent devenir encore meilleurs.
- **Dites-leur que vous appréciez leur travail.** Négliger de les remercier est une erreur facile à faire avec les gens performants. Comme tous les membres de votre équipe, ils ont pourtant besoin d'être encouragés et félicités.
- **Faites-leur souvent des commentaires.** N'attendez pas les évaluations de rendement. Les meilleurs employés se servent de vos commentaires et de vos conseils pour progresser, et c'est votre rôle de leur en donner.

87

Offrez du temps aux employés créatifs

Depuis 30 ans, la fondation MacArthur remet des bourses à des personnes qui se distinguent par leur créativité exceptionnelle pour qu'elles puissent mettre à profit leurs talents plus librement. Les bourses sont très généreuses, et les récipiendaires n'ont aucune obligation à remplir : en témoignage de confiance, on leur offre simplement le luxe de prendre leur temps. Cela pourrait vous inspirer ! Quand des employés très talentueux font beaucoup d'efforts pour innover, récompensez-les : plutôt que de l'argent, donnez-leur du temps et de l'espace pour respirer et explorer en toute liberté. Non seulement ils découvriront ainsi de nouvelles idées qui vous seront utiles, mais vous démontrerez aussi aux membres de votre équipe que vous êtes prêt à investir du temps et des ressources pour favoriser la créativité.

88

N'oubliez pas votre rôle de gestionnaire

Gestion et leadership ne sont pas tout à fait la même chose: d'ailleurs, la nuance à faire entre les deux rôles est l'objet d'un débat constant. On donne souvent au leadership un caractère plus *glamour:* les leaders guident, influencent et inspirent les gens, alors que les gestionnaires donnent des orientations et vérifient que le travail est fait. Mais les leaders qui ne s'intéressent qu'aux concepts que leurs subalternes devront concrétiser risquent d'être vite déconnectés de la réalité de leur équipe ou de leur entreprise. Alors, évitez cette approche. Assurez-vous que les stratégies que vous concevez et que les décisions que vous prenez tiennent compte des contraintes très réelles de coûts et de temps, par exemple, et préoccupez-vous des détails liés à la mise en pratique des grandes orientations. Il est bien sûr plus facile de pondre des idées et de demander aux autres de les réaliser, mais vous pouvez et vous devez vous retrousser les manches et faire votre travail de gestionnaire.

89

Inspirez votre équipe

Pour être un bon gestionnaire, vous devez inspirer les membres de votre équipe – les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail, à faire des changements parfois difficiles et à vaincre des obstacles. Sur ce plan, vos habiletés en communication sont essentielles.

Pour les perfectionner, tentez de formuler vos appels à l'action comme des défis – « Notre service est en difficulté, mais nous pouvons à coup sûr redresser la situation », par exemple. Vous expliquerez ainsi aux membres de votre équipe que, s'ils veulent traverser cette période pénible, ils devront travailler fort, parce que vous ne pourrez pas mener le combat sans leur appui. En leur lançant le défi, dites-leur aussi que vous avez le ferme espoir qu'ensemble vous réussirez à le relever ; cela les aidera à accepter les choix qu'ils devront faire pour y arriver.

90

Laissez la parole aux autres

Les réunions d'équipe sont censées être des occasions de profiter de la collaboration de tous. Si vous monopolisez le temps de parole et que les autres ne peuvent que vous écouter, il y a un problème. Voici deux façons d'animer vos réunions pour que tout le monde participe aux discussions.

- **Ne lancez qu'une ou deux idées à la fois.** Vous êtes tenté de commencer la réunion en expliquant toutes les idées géniales que vous avez ? Résistez, et allez-y doucement. En limitant vos interventions, vous donnerez aux autres la chance de s'exprimer.
- **Posez des questions.** N'essayez pas d'avoir réponse à tout : l'important, c'est de poser les bonnes questions pour animer la discussion – ensuite, ne vous inquiétez pas, les réponses viendront. Et, quand les gens s'expriment, demandez-leur si nécessaire de clarifier leur point de vue pour que tous le comprennent bien.

91

Faites confiance à votre équipe

Douter est parfois une bonne chose, mais la confiance est essentielle au bon fonctionnement d'une équipe. Pour installer ce sentiment parmi la vôtre, vous devez d'abord vous-même faire confiance à vos employés, en leur montrant que vous savez qu'ils sont compétents. Valorisez leur travail en leur offrant des défis de plus en plus importants à relever, et donnez-leur l'autonomie nécessaire pour y arriver. Les gestionnaires qui mettent constamment les membres de leur équipe à l'épreuve en espérant les prendre en défaut ne font que miner le moral de leurs troupes. Alors, n'oubliez jamais que la confiance est quelque chose qui se partage : plus vous ferez confiance aux autres, plus ils auront confiance en vous.

92

Donnez des orientations claires

Il arrive trop souvent que des gens travaillent très fort à un projet sans réellement comprendre en quoi tous ces efforts peuvent aider l'équipe ou l'entreprise à atteindre ses objectifs. Voici trois étapes à suivre pour bien orienter votre équipe.

- **Ne tenez pas pour acquis que tout le monde connaît la stratégie.** Les cadres ont longuement discuté de la stratégie que s'est donnée l'entreprise, mais tous les employés ne la connaissent pas pour autant en détail…
- **Vérifiez que tout le monde avance dans la même voie.** Faites un tableau pour illustrer la situation actuelle de l'entreprise et ce que la direction veut qu'elle devienne. Montrez-le à votre patron et aux membres de votre équipe pour vous assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde.
- **Situez l'équipe dans l'entreprise.** Faites deux listes côte à côte, l'une des grands projets de l'équipe et l'autre des objectifs de l'entreprise, et tracez des liens entre chacun des éléments de la première qui s'accorde avec l'un ou plusieurs des éléments de la seconde. Si un projet reste isolé sur la première liste, c'est qu'il faut probablement le réorienter ou tout simplement l'éliminer.

93

Posez les bonnes questions

Les gens les plus compétents sont parfois tentés de donner la réponse chaque fois qu'une question est posée. Les bons leaders, toutefois, savent qu'il est beaucoup plus efficace de chercher et de trouver des réponses en équipe : quand chacun apporte des idées, on obtient de meilleurs résultats au bout du compte. Vous avez tendance à trop parler ? Au début d'une réunion ou quand vous engagez une conversation, commencez par poser une question qui permettra d'amorcer la discussion. Quand des gens posent des questions, demandez-leur de les préciser et d'approfondir ainsi leur point de vue. Posez une question chaque fois qu'il faut relancer le débat. Vous aurez peut-être de la difficulté au départ à ne pas interrompre constamment les gens pour apporter une idée ou faire une suggestion, mais rappelez-vous que, si l'on veut délier la langue de quelqu'un, il faut savoir tenir la sienne.

94

Cessez de crier au loup

Si vous affirmez que toutes les tâches et tous les projets sont urgents parce qu'ils ont une importance primordiale, les membres de votre équipe finiront par ne plus vous écouter : ils savent bien que, quand tout est crucial, rien ne l'est vraiment. Par conséquent, ils travailleront à leur rythme – que vous ne trouverez probablement pas assez rapide. Relativisez la situation quand vous mettez de la pression sur les gens pour qu'ils accélèrent le travail : expliquez en quoi tel ou tel projet a des conséquences sérieuses sur les objectifs de l'entreprise. Si vous sonnez moins souvent l'alarme, votre équipe y répondra comme vous le souhaitez.

95

Enrayez la négativité

Dans toute équipe, unité ou entreprise, il y a des éléments positifs et négatifs. Quel doit être votre objectif principal : renforcer le positif ou éliminer le négatif ? L'idéal est bien sûr de faire les deux, mais des études ont montré que le négatif – informations, situations, personnes – a, et de loin, beaucoup plus d'effet qu'un élément constructif. Vous utiliserez donc mieux votre temps et votre énergie si vous tentez d'enrayer les éléments négatifs de votre équipe, par exemple en éliminant des obstacles frustrants ou en neutralisant les personnes dont le comportement freine constamment le travail. La paresse, la mesquinerie et le mauvais caractère sont en effet contagieux ; en limitant ces attitudes négatives, vous donnerez à votre équipe de meilleures chances de réussite.

96

Combattez la résistance au changement

Qui dit changement dit résistance. Et malheureusement, même si les personnes qui s'opposent à un changement sont très peu nombreuses, elles peuvent rapidement le freiner en brisant l'élan de la majorité. Voici quatre outils qui vous aideront à engager toute votre équipe à mener à bien un changement.

- **Des faits incontestables.** Expliquez pourquoi l'évolution est nécessaire et possible. Vos arguments doivent être des faits démontrés qui viennent de différentes sources. Ne négligez aucun détail : une toute petite erreur peut parfois fournir des munitions aux gens qui sont contre le changement.
- **Des réponses aux critiques.** Vous devez connaître le raisonnement des gens qui s'opposent au changement. Reconnaissez d'abord les préoccupations qui sont à la base de leurs arguments. Apportez ensuite des faits convaincants pour montrer en quoi ces personnes font fausse route.

- **Une vision d'ensemble.** Toute transformation crée au départ une situation inconfortable. Alors, faites le portrait de la situation dans son ensemble et expliquez pourquoi, à long terme, le changement est la meilleure solution.
- **De la persévérance.** Maintenez votre position, répétez vos arguments les plus solides et, si nécessaire, mettez de la pression pour vaincre la résistance.

97

Alignez les employés sur les priorités de l'entreprise

Si les intérêts des membres de votre équipe sont tout naturellement alignés sur les priorités de l'entreprise, sachez que vous faites partie d'une minorité de gestionnaires particulièrement chanceux, puisque les autres doivent travailler fort pour obtenir ce résultat. Voici donc trois façons d'y arriver.

- **Préoccupez-vous des intérêts des membres de votre équipe.** N'attendez pas les évaluations de rendement : demandez-leur régulièrement ce qui est le plus important pour eux. En tant que gestionnaire, vous devez savoir ce qui les motive.
- **Parlez-leur des priorités de l'entreprise.** Expliquez-leur les objectifs que vise l'entreprise pour la semaine, le mois et l'année à venir. Soyez clair et cohérent, et revenez souvent sur le sujet.
- **Accordez les intérêts, les responsabilités et les priorités.** Essayez le plus possible de confier aux membres de votre équipe des responsabilités et des tâches qui correspondent à leurs champs d'intérêt tout en s'alignant sur des priorités de l'entreprise.

98

Ne présumez pas que les gens ne comprendront pas

Il est parfois difficile de prendre des décisions en matière de stratégie, particulièrement quand les ressources sont limitées ; mais communiquer ces décisions constitue souvent un défi encore plus redoutable. L'une des erreurs les plus courantes que font les gestionnaires dans ce domaine est de croire que les gens ne comprendront pas les décisions et les arguments complexes sur lesquels elles s'appuient. Plutôt que d'avoir cette attitude négative, efforcez-vous de trouver des moyens d'expliquer clairement ce qu'il en est, même à ceux qui n'ont pas vos connaissances de l'entreprise et de ses enjeux financiers. Rappelez-vous que si les gens ne saisissent pas ce que vous dites, c'est que vous devez chercher une meilleure façon de le leur expliquer. Tous les employés ont besoin de savoir comment l'entreprise veut atteindre ses objectifs et pourquoi elle a choisi cette stratégie pour y arriver. Quand ils ont des réponses à ces questions, ils sont plus heureux et plus productifs.

99

Aidez votre équipe à appliquer une nouvelle stratégie

Les changements de stratégie se heurtent très souvent à des obstacles énormes – quand ils n'échouent pas carrément. Si votre équipe a de la difficulté à s'adapter à la nouvelle stratégie de l'entreprise, voici trois étapes qui vous aideront à lui faciliter la tâche.

- **Ne prenez pas toutes les décisions.** Quand on ne fait que leur dire quoi faire, les gens ont l'impression qu'on les considère comme de simples exécutants et réalisent qu'ils ont peu de pouvoir sur ce qu'ils font. Laissez les membres de votre équipe trouver des façons de mettre en route la nouvelle stratégie.
- **Demandez-leur leur avis.** Si les membres de votre équipe se sentent dans une impasse, demandez-leur de suggérer des façons de vaincre les obstacles qui les empêchent d'avancer.
- **Soulignez les succès.** Les gens n'auront pas envie d'appliquer une stratégie s'ils ne croient pas en sa réussite. Chaque fois que votre équipe accomplit un progrès, si petit soit-il, soulignez-le en montrant que vous vous rapprochez de l'objectif à atteindre.

100

Formulez un énoncé de stratégie clair

Amener les gens à comprendre une stratégie tout en les stimulant à l'appliquer est un gigantesque défi pour les leaders. Formuler un énoncé concis, marquant et axé sur l'action (et s'y tenir !) peut alors les aider. Bien pensé et bien communiqué, cet énoncé de stratégie donne aux employés l'orientation à adopter et les motive à être flexibles et à prendre des risques. Il oblige aussi à faire des échanges de ressources et permet de s'assurer que les bonnes décisions sont prises : quand ils ont un choix à faire, les employés peuvent utiliser l'énoncé de stratégie pour évaluer les diverses possibilités et ainsi choisir celle qui s'aligne le mieux sur les objectifs de l'entreprise.

Votre entreprise



101

Soyez prêt à changer

De nos jours, en affaires, le paysage se transforme rapidement, et les entrepreneurs doivent savoir ce que cela implique pour eux et pour leur organisation. Voici trois questions qui vous aideront à relever ce défi.

- **Profitez-vous d'occasions d'affaires que les autres ne saisissent pas ?** Le changement crée nécessairement de nouvelles possibilités pour les entreprises. Alors, plutôt que de vous engager dans une lutte sans merci avec vos concurrents, réinventez les règles du jeu et profitez des nouvelles occasions d'affaires qui se présentent.
- **Vos clients peuvent-ils se passer de vous ?** Les consommateurs ont de plus en plus de choix. Si vos produits et services ne sont pas indispensables, vos clients iront possiblement voir ce qu'on leur offre ailleurs.
- **Vos connaissances évoluent-elles assez rapidement ?** Vous ne pouvez pas vous permettre d'arrêter d'acquérir de nouvelles connaissances et d'élargir votre expérience. Cherchez des façons de progresser, et ayez l'humilité de reconnaître que vous n'avez pas toujours les bonnes réponses.

102

« Racontez » votre stratégie

Le processus qui conduit à l'élaboration d'une stratégie donne trop souvent des résultats décevants, la nouvelle stratégie retenue ne s'avérant finalement ni plus intéressante ni plus créative que l'ancienne. Si, quand vous imaginez diverses possibilités de stratégies, trancher constitue une étape déchirante, dites-vous qu'il y a de bonnes chances que vous preniez le processus un peu trop à cœur… Oubliez alors un peu votre côté rationnel, et inventez une histoire, belle et inspirante – celle de votre entreprise et de ce que vous voulez qu'elle devienne à l'avenir. Invitez les gens qui participent à l'élaboration de la stratégie à faire de même : vous aurez ainsi plusieurs versions. C'est là que commencera le véritable travail, puisque, pour arriver à concevoir votre stratégie, vous devrez vous demander ce que vous devrez faire pour que les histoires se réalisent…

103

Découvrez votre prochain coup de génie

Les entrepreneurs pourraient s'inspirer de la façon dont les designers s'y prennent pour innover. Ces derniers trouvent souvent leurs idées de départ dans des endroits ou des situations qui semblent pourtant ne présenter aucun intérêt. Voici comment dénicher une idée de génie là où l'on ne s'attendrait pas à la trouver.

- **Posez des questions.** Et pas seulement les questions les plus évidentes. Allez plus loin, et n'ayez pas peur de douter des bases sur lesquelles s'appuient votre entreprise et les produits que vous offrez.
- **Apprenez à connaître vos clients.** Offrir un excellent service à vos clients n'est pas suffisant. Mettez-vous à leur place, cherchez à savoir ce qu'ils pensent et ce qu'ils font.
- **Faites des rapprochements.** Trouvez des façons de relier des concepts, des produits et des gens. Brasser des idées existantes a souvent permis de faire de grandes découvertes.
- **Agissez.** Concrétisez vos nouvelles idées le plus rapidement possible : créez des prototypes et testez-les. Ce n'est qu'ainsi que vous saurez si un projet est réellement prometteur.

104

N'ayez pas peur de rejeter de bonnes idées

Pour trouver quelques bonnes idées, il faut d'abord en examiner plusieurs qui se révéleront inintéressantes. Et pour arriver à réaliser vos bonnes idées, vous devrez en rejeter certaines, y compris des bonnes. Se concentrer sur plusieurs idées à la fois implique qu'on ne consacre qu'un peu de ressources à chacune. Pour concrétiser une vraie bonne idée – percer un marché, par exemple –, il faut y mettre de l'énergie et du temps. Il vous sera parfois difficile de renoncer à un projet qui semblait intéressant, mais n'ayez pas peur et faites-le.

105

Développez vos stratégies avec les employés de première ligne

Les stratégies, même les plus brillantes, ne peuvent pas fonctionner si les employés de première ligne ne les appliquent pas correctement. Les gestionnaires se battent souvent avec eux pour leur faire comprendre une nouvelle stratégie et les convaincre de changer leur manière de faire les choses. Pour éviter cette situation, il est préférable de ne pas élaborer une stratégie en s'entourant seulement de quelques cadres supérieurs. Impliquez le plus grand nombre d'employés possible, particulièrement ceux qui font directement affaire avec les clients. Engagez-les dans le processus en leur demandant de réfléchir à l'avenir de l'entreprise, à ses objectifs et à la façon de les atteindre. Quand des employés participent à l'élaboration d'une stratégie, il y a beaucoup plus de chances qu'ils la mettent en œuvre avec succès.

106

Vous vous lancez en affaires ? Tenez le coup !

Les nouvelles entreprises et les nouveaux projets sont toujours fragiles. Même quand ses revenus augmentent (ce qui devrait être le cas), cela ne signifie pas qu'une entreprise a atteint le seuil de rentabilité. Pour survivre à cette période difficile, il est bon d'avoir des réponses à trois questions.

- **Combien de temps devez-vous tenir ?** Plusieurs entreprises échouent parce qu'elles n'ont plus de liquidités. Si vous savez combien de mois, de semaines ou de jours vous devrez tenir, cela vous aidera à mieux gérer vos coûts et votre stratégie de financement.
- **Pourquoi tenez-vous le coup ?** Mener à bien une nouvelle affaire exige beaucoup de travail et une vigilance constante. Si vous ne savez pas trop pourquoi vous êtes prêt à investir tous ces efforts, vos bailleurs de fonds ne le sauront pas non plus…
- **Quels sont les deux enjeux les plus importants ?** Vous devez pouvoir établir les deux questions véritablement prioritaires. Ce ne sont pas nécessairement les plus urgentes, ce sont celles qui détermineront (ou non) la réussite de votre projet.

107

Ne perdez pas de vue votre objectif de départ

En affaires, il est important de se fixer des objectifs – de vente ou de croissance, par exemple – et d'adopter une stratégie qui devrait permettre de les atteindre. Et, effectivement, une stratégie qui établit clairement les étapes à franchir pour y arriver a quelque chose de rassurant. Mais si toute votre attention est concentrée sur le processus, vous risquez de perdre la vision d'ensemble de votre projet et de vous laisser distraire de votre objectif premier, qui est d'abord de réussir. Oubliez la stratégie de temps en temps et regardez ce qui se passe autour de vous. Les marchés, les clients et même votre entreprise changent : si vous ne le voyez pas, vous pourriez manquer de belles occasions d'affaires.

108

Évitez des erreurs typiques

Les spécialistes en innovation le disent depuis longtemps : les entreprises devraient faire preuve de plus de tolérance face à l'erreur. Toutefois, il y a des erreurs qui ne nous permettent guère d'apprendre quoi que ce soit, et qu'il faut donc chercher à éviter. Voici trois exemples de ce qui peut entraîner des erreurs.

- **Bâcler un travail.** Un projet qui échoue parce qu'un membre de l'équipe a dissimulé de l'information aux autres ou les a induits en erreur n'apprend rien à personne. L'échec ne peut être accepté que quand les gens agissent de bonne foi.
- **Ne pas avoir des données suffisantes.** On peut souvent éviter l'échec grâce à quelques démarches simples, comme recueillir les réactions de clients cibles ou tester une idée avant de la concrétiser.
- **Prioriser la théorie plutôt que l'expérience.** Certaines choses ne s'apprennent que grâce à l'expérience. Ne gaspillez donc pas de ressources à faire de longues recherches quand, par exemple, il est possible de créer un prototype ou de réaliser un test qui vous donnera des résultats plus utiles.

109

Affrontez les risques

De nombreuses entreprises possèdent un service de gestion des risques qui détermine et analyse les risques éventuels, puis conçoivent des systèmes et des processus pour les prévenir. Sauf que l'on ne peut pas prédire le hasard… Alors, plutôt que de chercher à éliminer tous les risques, investissez du temps et des ressources pour être mieux préparé à y faire face s'ils se présentent. Évaluez les risques auxquels votre entreprise est exposée, pensez à la façon dont vous devriez réagir si les problèmes arrivaient, et mettez des systèmes en place pour en réduire les effets. Cela pourrait vous faire économiser du temps, de l'argent et des ressources.

110

Inspirez-vous des petites entreprises (1)

Pour chaque petite entreprise qui périclite, il y en a des dizaines qui se développent. Voici trois caractéristiques des petites entreprises dont vous devriez vous inspirer, parce que cela pourrait vous permettre de surmonter certaines difficultés, même importantes.

- **La souplesse.** Dans le monde actuel, en constante transformation, les petites entreprises possèdent un grand avantage : elles peuvent s'adapter promptement aux circonstances, puisque l'on n'y trouve pas de lourde bureaucratie.
- **La capacité de réagir rapidement aux marchés.** Aujourd'hui, grâce aux médias sociaux, même les plus petites entreprises évaluent leur marché en temps réel. Elles peuvent ainsi se rapprocher de leurs clients et bâtir une communauté autour d'un produit ou d'une marque.
- **Une planification concrète.** Les plans sont souvent dépassés dès qu'ils sortent de l'imprimerie. En général, dans les petites entreprises, plutôt que de se concentrer sur la rédaction du plan idéal, on met de l'énergie à observer ce qui se passe tout autour, et l'on s'organise pour réagir en conséquence.

111

Apprenez à prévenir les crises

On ne peut pas anticiper (toutes) les catastrophes, et les entreprises font souvent face à des conjonctures imprévues ou imprévisibles. Toutefois, les leaders doivent s'assurer que leur entreprise a les moyens de contenir la plupart des crises. Voici trois règles pour prévoir une crise ou l'empêcher de se développer.

- **Savoir reconnaître le danger.** Encouragez les gens à analyser des situations, à faire des liens avec celles qui se sont déjà produites, et à partager cette information : c'est la meilleure façon de reconnaître un problème au moment où il est en train de se créer.
- **Bien faire circuler l'information.** On travaille souvent en silos, et l'information n'arrive pas à tous les services auxquels elle serait utile. Même si ce n'est pas facile, il est essentiel que tous aient accès à l'information qui leur est essentielle.
- **Gagner la confiance des employés.** Les leaders doivent réagir rapidement quand une difficulté apparaît. Montrer que vous vous préoccupez d'un problème est le premier pas à faire pour que vos employés aient confiance en votre capacité de le gérer avec succès.

112

Ne refusez pas les solutions temporaires

Quand on souhaite réorganiser un service ou concevoir un nouveau système, par exemple, on cherche souvent une solution qui sera permanente. Très souvent, c'est impossible – ou carrément hasardeux –, puisque rien ne dure indéfiniment. C'est pourquoi il est préférable de commencer par trouver une solution en sachant qu'elle ne sera valable que pendant une certaine période de temps. Quand la situation se transformera, vous ne serez pas surpris d'avoir à explorer une nouvelle façon de vous attaquer au problème… qui aura d'ailleurs lui-même probablement changé.

113

Réduisez le coût de vos erreurs

Quand on se lance dans un processus d'innovation, l'échec peut coûter cher en argent et en temps. C'est pourquoi l'on cherche souvent à réduire à zéro le taux d'échecs ; pourtant, on sait que très peu d'entreprises novatrices atteignent cet objectif ambitieux. De plus, l'erreur fait partie intégrante du processus d'innovation, puisque les leçons que l'on peut en tirer sont essentielles. Donc, plutôt que de tenter d'éliminer les échecs, il faut prendre les moyens nécessaires pour en réduire les coûts. En voici trois.

- **Expérimentez sans vous ruiner.** Il est possible d'évaluer un produit ou un projet sans dépenser des fortunes : par exemple, il n'est pas nécessaire de concevoir un concept dans ses moindres détails pour le tester.
- **Ordonnez les étapes.** Testez une hypothèse stratégique avant une hypothèse logistique. Par exemple, confirmez qu'un produit répond vraiment à un besoin du marché avant de chercher à le perfectionner.
- **Ne laissez pas traîner les choses.** Dans les grandes entreprises, il faut souvent beaucoup de temps avant de stopper un projet qui se dirige vers un échec. Quand il est question d'innovation, accélérez la prise de décisions pour éviter que l'aventure engloutisse inutilement temps et argent.

114

Tirez le maximum de votre budget marketing

Quand on doit réduire les budgets, il faut encore plus de créativité et de débrouillardise pour profiter de chaque dollar investi. Mais en marketing, faire plus avec moins n'implique pas nécessairement de rejoindre moins de clients potentiels. Par exemple, au lieu de diminuer la fréquence de vos messages, vous pourriez faire de la publicité à la radio plutôt qu'à la télé, ce qui coûterait moins cher. Ou créer différentes versions d'une annonce de base qui conviendraient à différents segments de marché au lieu de concevoir des messages différents pour chacun. Si vous ne le faites pas déjà, pensez à faire de la pub sur Internet : c'est un média qui permet de prendre rapidement le pouls des consommateurs, par exemple si vous choisissez d'acheter une bannière publicitaire ou une publicité au clic.

115

Réduisez vos coûts intelligemment

Dans l'environnement économique actuel, à peu près toutes les entreprises ont eu ou auront à réduire leurs coûts pour survivre. Mais certaines s'y prennent mieux que d'autres. Voici trois conseils utiles à ce propos.

- **Ayez une stratégie.** Réduire les budgets tous azimuts donne rarement (pour ne pas dire « jamais ») de bons résultats. Si vous vous donnez une stratégie, vous établirez plus clairement où il est préférable de réduire les coûts, et vos employés accepteront mieux ces compressions parce qu'ils comprendront que c'est un pas vers un objectif plus global à atteindre.
- **Ménagez vos bons clients.** Plutôt que de diminuer les services que vous offrez à des clients importants, défaites-vous des clients qui demandent énormément d'attention tout en compliquant inutilement votre travail. Concentrez-vous sur les clients les plus rentables, qui sont contents des produits ou services que vous leur vendez.
- **Simplifiez les choses.** Quand une entreprise va bien, très souvent on ne s'aperçoit pas que des activités ou des processus se chevauchent ou se sont développés de façon démesurée. Simplifier les choses vous permettra d'épargner de l'argent, et vos clients comme vos employés seront plus satisfaits.

116

Structurez l'innovation

L'approche « libre » et « non bureaucratique » de l'innovation qu'a longtemps pratiquée Google a fait l'envie de beaucoup de théoriciens un peu rêveurs et d'entrepreneurs qui cherchaient la solution miracle pour innover. Mais en réalité, toute entreprise doit se donner des repères et se fixer des limites – Google y compris (l'entreprise a d'ailleurs annoncé récemment qu'elle mettrait en place des processus pour s'assurer de façon méthodique que ses cadres supérieurs accordent l'attention et les ressources appropriées aux projets réellement prometteurs). En fait, les contraintes ne freinent pas l'innovation : souvent, au contraire, elles la favorisent en nous obligeant à plus de créativité et en garantissant que les sommes investies procureront le rendement souhaité. Alors, dans votre entreprise, établissez un cadre et des processus qui permettront de bien orienter l'innovation ; veillez simplement à ce que cela ne crée pas une bureaucratie inutile qui risquerait d'empêcher la réalisation de projets novateurs.

117

« Nouveau et amélioré » : allez-y mollo…

Certaines entreprises lancent à répétition des produits « nouveaux et améliorés ». Seulement, bien souvent, ces nouveautés servent les entreprises, mais pas les consommateurs qu'elles souhaitent rejoindre. Par exemple, si des caisses libre-service permettent à une entreprise de vente au détail de réduire le nombre de caissiers qu'elle emploie, elles peuvent par contre embarrasser des clients désorientés devant ce qui leur apparaîtra comme inutilement compliqué. Alors, avant de lancer un service ou un produit « amélioré » en prétendant que ce sera merveilleux, assurez-vous que vos clients souhaitent réellement ce que vous voulez leur proposer. Autrement dit, évaluez la pertinence des nouveautés à partir des besoins du marché, pas seulement à partir de ceux de votre entreprise.

118

Bâtissez des alliances solides (1)

Les partenariats stratégiques procurent d'importants bénéfices aux entreprises qui y participent, mais ce sont en général des entités fragiles. Voici huit mots clés que vous devez avoir en tête si vous voulez établir des alliances solides.

- **Forces.** Chacune des parties doit apporter des forces et aucune ne doit être une charge pour l'autre.
- **Intérêt.** L'alliance doit avoir une importance stratégique égale pour les deux.
- **Interdépendance.** Chacune doit avoir besoin de l'autre.
- **Investissement.** Chacune doit investir dans le succès de l'autre.
- **Transparence.** La transparence renforce le lien entre les partenaires, et dissimuler de l'information ne fait que saper la relation de confiance.
- **Intégration.** Il est important de créer plusieurs points de contact entre les organisations des partenaires.
- **Structure.** Une structure officiellement établie contribue à favoriser une attitude impartiale des parties et à assurer ainsi que le partenariat les sert toutes les deux.
- **Confiance.** La confiance est cruciale, et l'éthique doit être un incontournable.

119

Bâtissez des alliances solides (2)

L'économie actuelle oblige plusieurs entreprises, grandes ou petites, à envisager des acquisitions ou des fusions. Toutefois, avant de fusionner deux entreprises, il est utile de bâtir une alliance stratégique qui permettra aux deux partenaires de réduire leurs coûts, de réaliser des économies d'échelle ou d'avoir accès à un marché plus vaste, et ce, sans sacrifier leur indépendance. Les plus petites entreprises, pour leur part, peuvent penser à des alliances pour réduire leurs coûts et éviter le doublement d'activités ; et les organisations à but non lucratif peuvent trouver des partenaires pour attirer de nouveaux donateurs. Mais peu importe l'objectif poursuivi, il faut y aller prudemment : bâtir une alliance est difficile, et la faire durer l'est plus encore.

120

Inspirez-vous des petites entreprises (2)

Longtemps, les grandes entreprises ont eu le dessus sur les plus petites grâce à leur vaste expérience, à leur grand nombre de clients et à l'impression de stabilité qu'elles donnaient : les gens avaient confiance en les grandes entreprises justement à cause de leur taille. Mais depuis la récente crise économique, la situation a changé, et de plus en plus de consommateurs préfèrent maintenant les petites entreprises. Peu importe la taille de votre organisation, vous pouvez donc gagner ou retrouver la confiance des consommateurs en vous inspirant de ces trois façons de faire des petites entreprises.

- **Être facilement accessible.** Les clients des petites entreprises n'ont pas à subir plusieurs messages et menus enregistrés quand ils veulent parler à une personne au téléphone. Facilitez la communication entre les clients et vos différents services, et répondez rapidement aux questions et aux commentaires.
- **Tenir ses promesses.** Faites toujours ce que vous avez dit que vous feriez.



- **Assurer la continuité.** Depuis la crise, la confiance des consommateurs est ébranlée, et les gens veulent savoir si vous serez encore là dans un mois ou dans un an, peu importe l'évolution de la situation économique. Rassurez-les en montrant que votre entreprise agit de façon responsable sur le plan financier afin d'assurer sa durabilité.

121

Innovation : faites plus avec moins

Quand les ressources et le temps se font plus rares, pour innover, même les grandes entreprises doivent agir un peu comme si elles étaient en démarrage. Voici quatre conseils qui vous aideront à innover pendant des périodes difficiles.

- **Oubliez les gros budgets.** « Innovation » ne veut pas dire « dépenses considérables ». Utilisez des logiciels ouverts, des outils de recherche de marché en ligne et des prototypes virtuels pour évaluer vos produits ou vos projets.
- **Testez rapidement vos produits.** Ne perdez pas de temps à tenter de perfectionner sans fin un produit ou un service avant de le lancer. Dès que vous le jugez satisfaisant, offrez-le : le marché vous permettra alors de le tester et de le raffiner.
- **Ne vous éternisez pas sur le plan d'affaires.** Concentrez-vous sur la réalisation de vos projets, non sur leur planification dans les moindres détails.
- **Ne perdez pas votre temps.** En période difficile, il faut prendre des décisions rapides. N'ayez pas peur de mettre fin à un projet quand vous voyez que les choses se gâtent : vous aurez ainsi des ressources à consacrer à un plan plus prometteur.

122

Repérez les occasions de croissance

Il y a probablement autour de vous des gens qui ont des idées très intéressantes sur la façon de faire croître votre entreprise… Et il y a de fortes chances que vous et vos principaux collaborateurs n'en sachiez rien. Chez Kodak, par exemple, on a trop longtemps refusé d'écouter un ingénieur qui proposait de concevoir un appareil photo sans pellicule (autrement dit, numérique…), parce que l'objectif de l'entreprise était de vendre des pellicules – et l'on connaît aujourd'hui le résultat catastrophique de cette négligence. D'ailleurs, les meilleures occasions de croissance, pour une entreprise, se trouvent souvent dans des transformations du marché qui, à première vue, semblent représenter une menace pour son avenir. Alors, détectez ces « menaces » avant que quelqu'un d'autre ne le fasse. Interrogez les gens autour de vous et demandez-leur ce qui, selon eux, pourrait constituer un danger pour la survie de l'entreprise. La plus grande source d'innovation pourrait bien se trouver dans la réponse à cette question.

123

Répondez simultanément aux questions de stratégie

En matière de stratégie, les deux questions essentielles sont : « Quel marché devrait-on tenter de conquérir ? » et « Comment réussira-t-on à le faire ? » Pour trouver les réponses, il faut faire une bonne analyse et être logique, mais – plus important encore – il faut aussi réussir à intégrer les deux aspects de façon créative. Plusieurs bons stratèges ne se concentrent que sur l'une des deux questions, et tentent de trouver rapidement la meilleure façon d'élargir un marché *ou* de lancer un nouveau produit. Les excellents stratèges, eux, s'intéressent aux deux questions simultanément et s'assurent que les réponses sont cohérentes. Alors, ne vous fiez pas à une seule analyse ou à un seul raisonnement logique, mais considérez de façon créative les choix que doit faire votre entreprise à la fois à propos des marchés à percer et des produits à concevoir. C'est le secret des meilleures stratégies.

124

Innovation : diversifiez-vous

Comment transformer votre entreprise en un véritable laboratoire d'innovation ? Une chose est sûre : vous ne devez pas consacrer toutes vos ressources à un seul projet, même si le produit ou le processus en question semble très prometteur. Faites plutôt plusieurs expériences qui ne vous coûteront pas trop cher et vous apporteront des données utiles – par exemple, un projet pilote qui vous permettra de tester assez rapidement un changement au service à la clientèle. Cela vous aidera à savoir ce qui fonctionne ; ensuite, vous pourrez peaufiner le travail et ainsi transformer votre innovation en réussite.

C'est ce qu'a fait Amazon, par exemple, en explorant diverses avenues grâce à Kindle, à ses boutiques et à l'informatique en nuage pour mettre à profit des occasions uniques de croissance en allant au-delà de son activité principale, la vente de livres.

125

Stimulez l'innovation

Affronter de nouveaux défis exige de faire les choses de façon inédite. Il faut concevoir des approches adaptées aux nouvelles situations et ne pas craindre de remettre en question les règles établies. Voici trois façons de stimuler l'innovation pour vous permettre de relever de nouveaux défis.

- **Regardez à l'extérieur.** Quand elles veulent innover, plusieurs entreprises ne cherchent qu'en interne les talents nécessaires. Ne vous limitez pas à votre entreprise, et cherchez aussi dans votre réseau élargi les compétences dont vous avez besoin.
- **Mobilisez les gens passionnés.** Vous avez à coup sûr des clients qui sont emballés par l'un de vos produits ou passionnés par tout ce qui touche votre secteur d'activité. Trouvez-les et mettez-les en contact pour qu'ils puissent partager leurs idées et se motiver les uns les autres à innover.
- **Adoptez de nouvelles technologies.** Vos employés les plus jeunes utilisent très certainement des technologies que ne vous ne connaissez pas ou ne maîtrisez pas. Encouragez-les à le faire, et faites-le vous aussi : c'est peut-être là que vous trouverez la source de votre prochaine innovation.

126

Innovation : allez-y par étapes

Qui ne rêve pas de concevoir un produit ou un service qui permettra à une entreprise de faire une percée importante sur un marché ? En période économique difficile, toutefois, innover exige souvent de prendre des risques que l'on n'a pas les moyens d'assumer – sans compter que les consommateurs sont alors moins ouverts au changement. Donc, cessez de penser à l'affaire du siècle et concentrez-vous sur des projets moins ambitieux et plus réalistes. Par exemple, demandez-vous quelles améliorations vous pourriez apporter à vos produits et services actuels, et évaluez vos projets sans dépenser des fortunes. Pensez aussi à des changements auxquels les consommateurs pourront plus aisément s'adapter. Vos innovations seront alors mieux acceptées à l'intérieur de l'entreprise et par vos clients, et elles constitueront peut-être la première pierre d'un changement plus important et profitable que vous ferez par la suite.

127

N'éteignez pas les feux

Les feux de forêt sont un élément essentiel de plusieurs écosystèmes : ils débarrassent la forêt des broussailles qui autrement alimenteraient des feux encore plus importants. Les récessions sont en quelque sorte les feux de forêt de l'économie : ce sont des périodes difficiles, mais qui semblent nécessaires. C'est pourquoi, quand cela se produit, plutôt que de mettre toute votre énergie à tenter de neutraliser la baisse des activités, vous devriez saisir l'occasion pour « débroussailler » votre entreprise et renforcer votre organisation. Quand le feu se sera éteint, vous aurez ainsi plus d'« espace » pour développer votre entreprise, grâce à de nouvelles idées, de nouveaux projets ou de nouvelles stratégies.

128

Créez une plateforme communautaire

De plus en plus d'entreprises utilisent des outils de réseautage pour aider leurs employés à entrer en contact. Ces outils ne doivent cependant pas devenir de simples mini-Facebook ou mini-Twitter d'entreprise : l'objectif est de donner l'occasion à des employés de contribuer à faire avancer le travail – pas de mettre des photos de leur toutou adoré en ligne. Voici trois exemples de l'utilité d'un outil de réseautage.

- **Faire le point sur le travail en cours.** Les employés peuvent parler des projets auxquels ils travaillent, de ce qui avance et de ce qui leur donne du fil à retordre. D'autres qui vivent une situation similaire pourront entrer en contact avec eux.
- **Trouver de l'aide.** On se pose une question et l'on n'a pas de réponse ? Quelqu'un pourra peut-être donner un coup de main.
- **Resserrer les liens sociaux.** Si l'équipe de balle-molle de l'entreprise a gagné le match de la veille, il faut le faire savoir. Socialiser est un aspect important du travail, et une plateforme communautaire est un bon moyen de le favoriser. Toutefois, il est préférable de consacrer une section indépendante à cette activité, pour que ceux qui ne souhaitent pas y participer puissent plus facilement se concentrer sur ce qui touche le travail.

129

Utilisez intelligemment les médias sociaux (1)

Plusieurs entreprises qui utilisent les médias sociaux ne font que gaspiller du temps et de l'énergie. Avant de créer un compte Twitter ou une page Facebook pour votre entreprise, demandez-vous en quoi ce que vous y publierez pourrait être utile à vos clients actuels ou potentiels. Si avoir plus de détails sur votre marque ou vos produits ne peut ni intéresser les gens ni leur être utile, alors vous ne ferez que prêcher dans le désert. Avant de vous lancer dans l'aventure, commencez par aller voir ce qui se dit déjà sur votre entreprise ou vos produits ou services dans les réseaux sociaux, et, si c'est pertinent, utilisez cela comme point de départ. Ensuite, avant de publier quoi que ce soit, posez-vous deux questions : quel intérêt ce message a-t-il pour nos clients et quelle action voulons-nous susciter grâce à ce message ? Si vous n'avez pas de réponse claire et précise à ces questions, réfléchissez de nouveau à ce que peuvent vous apporter les médias sociaux.

130

Utilisez intelligemment les médias sociaux (2)

Quand une entreprise choisit d'investir du temps et des ressources dans les médias sociaux, son objectif doit être d'élargir son « écosystème » social et de l'alimenter en publiant régulièrement des informations pertinentes et utiles. Que vous décidiez de créer un wiki interne, un compte Twitter ou un blogue, sachez que, si vous voulez que le projet soit profitable, il devra être bien géré et exigera une attention constante. Sinon, vous n'attirerez pas grand monde, ou vous ne ferez que créer une tribune de plus où l'on parlera de tout et de rien.

131

Racontez votre histoire

Quelle est l'histoire de votre entreprise ? Quelles en sont les étapes importantes ? Qu'est-ce qui la rend différente des autres, et en quoi ses activités apportent-elles quelque chose d'unique aux consommateurs ? Ne pas parler de l'histoire de votre entreprise à vos clients, c'est rater une belle occasion de vous distinguer de la concurrence – ce qui, dans l'économie très difficile d'aujourd'hui, peut être fatal à une entreprise.

Pour passer votre message, utilisez des moyens actuels. Que vos clients soient des entreprises ou des individus, assurez-vous que l'App Store offre une application à ceux qui ont un iPhone ou un iPad. Vous multiplierez ainsi les points de contact pertinents, et, en diffusant efficacement l'histoire de votre entreprise, vous mobiliserez vos clients autour de l'organisation.

132

Définissez votre mission

Pour réussir, les grandes entreprises doivent avoir une mission qui leur est propre et qui les distingue des autres. Cette mission doit être formulée de façon explicite, en un court énoncé qui frappe l'imagination (Google, par exemple, utilise la phrase suivante : « Organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous »). Cet énoncé n'est pas à proprement parler un slogan, mais plutôt une phrase qui expose la raison d'être de votre entreprise. Pour la trouver, posez-vous la question suivante : qu'est-ce que mon entreprise propose d'unique aux consommateurs ? Ensuite, résumez la réponse en une phrase claire, colorée et qui marquera les gens que vous visez. Assurez-vous que cet énoncé est utilisé efficacement partout dans l'entreprise.

133

Découvrez votre véritable identité

Quand la situation économique est difficile, les entreprises sont souvent forcées de revoir la base même de leurs activités. Pour survivre, certaines doivent même se redéfinir. Si c'est le cas de votre entreprise, voici trois moyens qui vous aideront à trouver sa véritable identité, pour ainsi établir un plan de relance.

- **Définissez la mission de votre entreprise.** Ne vous attardez pas trop sur les chiffres. Établissez plutôt le pourquoi de l'existence de votre entreprise. La plupart des grandes entreprises qui s'adaptent bien à la réalité économique changeante ont une mission qui dépasse leurs produits.
- **Ne vous empêtrez pas dans le modèle d'entreprise.** Les organisations en difficulté essaient souvent de revamper leur modèle d'entreprise. Si vos clients ont encore besoin de vos produits et services, vous n'avez pas à réinventer votre modèle.
- **Visez une croissance de qualité.** Les entreprises qui se développent simplement pour se développer survivent rarement aux périodes difficiles. Ne cherchez pas seulement à faire grimper les chiffres, visez une croissance de qualité, qui vous permettra de durer.

134

Ne gérez pas votre image en détail

Que vous en soyez conscient ou non, chaque contact qui s'établit entre votre entreprise et ses clients contribue à façonner la manière dont ces derniers perçoivent votre organisation. Peut-être que vous le savez, et que vous tentez de gérer avec soin tout ce qui se fait à chaque point de contact, en espérant influencer leur opinion. Sachez toutefois que, malgré tous ces efforts, vos clients ne verront pas toujours votre entreprise comme vous le souhaiteriez. Par contre, s'il est impossible de « programmer » les actions ou les réactions des gens, cela ne signifie pas que l'on ne peut rien faire ! Acceptez cette marge d'imprévisibilité comme un élément du défi que vous devez relever, et observez le plus attentivement possible ce que font vos clients : vous recueillerez ainsi de nombreuses données utiles. Mieux encore, si vous observez en temps réel leurs façons d'agir ou de réagir, vous pourrez adapter vos efforts en conséquence. Comme vous ne pouvez pas tout contrôler – ce qui de toute façon n'est pas nécessaire pour influencer l'opinion de vos clients –, continuez de viser l'idéal et modifiez vos approches au besoin.

135

Jetez un coup d'œil à l'extérieur

Les entreprises fermées sur elles-mêmes ratent souvent des occasions d'affaires intéressantes. Voici trois façons de ne pas tomber dans ce piège – en ayant à l'œil vos clients, vos concurrents et votre marché.

- **Écoutez les employés de première ligne.** Ce sont vos yeux et vos oreilles ouverts sur l'extérieur. Demandez-leur ce que les clients disent, et, si nécessaire, formez-les pour qu'ils soient attentifs aux informations les plus importantes. Ce sera aussi une façon de les valoriser.
- **Envoyez les gens à l'extérieur.** Demandez à des cadres de faire eux-mêmes des visites de vente, et exigez que les directeurs reçoivent une formation en service à la clientèle. Les gens qui tiennent les commandes devraient être les premiers à rencontrer les clients.
- **Donnez l'heure juste.** Vous êtes parfois tenté de « protéger » vos employés en évitant de les tenir au courant des problèmes qui touchent le marché ou de certaines situations difficiles avec des clients ? Sachez que cela peut freiner la réceptivité de votre organisation à tout ce qui l'entoure. S'il y a de mauvaises nouvelles, ne les retenez pas : trouvez simplement la meilleure façon de les annoncer.

136

Devenez un as de la vente en ligne (1)

Vous êtes déçu des ventes que votre entreprise fait sur le Web ? Vous n'êtes pas le seul. Mais le problème ne vient pas du fait que les consommateurs que vous rejoignez de cette façon sont radins ou infidèles. En fait, la plupart des entreprises n'exploitent pas adéquatement ce que ces consommateurs cherchent sur le Web, c'est-à-dire une forme de complicité.

Vous pouvez stimuler l'intérêt des consommateurs pour le site Web de votre entreprise en leur donnant plus d'informations sur des produits ou des services connexes à ce que vous leur offrez. Porsche, par exemple, met en ligne de l'information sur le voyage et les tours d'aventure, ce qui renforce son image de marque caractérisée par la passion et la performance.

Découvrez ce qui intéresse vos clients en leur proposant une liste de sujets et en leur demandant de vous faire part de leurs préférences. Vous saurez ainsi mieux mettre en valeur ce que vous voulez que les consommateurs associent à votre marque (le luxe ou l'exclusivité, par exemple), et vous pourrez leur fournir plus d'informations pour favoriser cette association.

137

Devenez un as de la vente en ligne (2)

Obtenir l'attention des consommateurs sur le Web est difficile, puisqu'ils sont sollicités chaque jour par toutes sortes d'offres qu'on leur présente en ligne ou qu'ils reçoivent par courriel. Voici trois trucs pour vous démarquer et réussir à retenir l'attention des consommateurs.

- **Créez un sentiment d'urgence.** Par exemple, mettez en ligne un bon de réduction qui doit être utilisé avant minuit le jour même, ou offrez un cadeau aux 50 premières personnes qui répondront à une offre.
- **Encouragez vos clients à passer le mot.** En publicité, et particulièrement avec Internet, le bouche à oreille est extrêmement efficace. Faites à vos clients des offres qu'ils auront envie de faire connaître à leurs amis.
- **Rendez le tout attrayant.** Peu importe la façon dont vous vous y prenez, rappelez-vous qu'il faut que ce soit simple et invitant.

138

Devenez un as de la vente en ligne (3)

Vous est-il déjà arrivé d'être tellement satisfait d'un produit ou d'un service que vous avez eu envie d'en parler à tout le monde ? Ce genre d'enthousiasme pousse des gens à publier des messages sur des blogues ou sur Facebook, ou à lancer des vidéos sur YouTube. Ces porte-parole « naturels » créent des courants qui stimulent les ventes d'une entreprise – sans que celle-ci ait à investir le moindre dollar. Cherchez sur le Web pour savoir s'il y a déjà des gens qui vantent vos produits. Repérez vos clients les plus fervents et encouragez-les à parler de vos produits dans les forums auxquels ils participent ou sur leurs blogues, ou encore à former un groupe Facebook pour en faire la promotion. C'est efficace, et ça ne coûte rien.

139

Améliorez votre service à la clientèle

Les progrès de la technologie et la nécessité de réduire les coûts ont transformé les services à la clientèle des entreprises. Aujourd'hui, on demande aux clients de faire beaucoup plus, et on leur en donne l'occasion. Voici trois moyens qui, dans ce nouveau contexte, vous permettront de faire participer vos clients au succès de votre entreprise.

- **Associez vos clients aux services.** Expliquez à vos clients vos façons de fonctionner pour qu'ils sentent qu'ils font en quelque sorte partie de l'entreprise. Un exemple : des entreprises de livraison offrent maintenant à leurs clients la possibilité d'imprimer leur étiquette, de prévoir eux-mêmes le moment où l'on viendra chercher leur colis et d'en suivre la trace.
- **Suivez ce que l'on dit de votre entreprise.** Trouvez, sur le Web, les sites ou les groupes où les gens parlent de vos produits – en bien ou en mal. Tirez-en profit si les commentaires sont favorables, et corrigez le tir dans le cas contraire.
- **Profitez des talents de vos clients.** Vous avez probablement des clients qui apprécient tellement vos produits qu'ils les vendent mieux que vous ne le faites. Découvrez-les, et profitez de leurs talents de vendeurs.

140

Vos clients veulent être bien servis : facilitez-leur la vie

Les entreprises qui souhaitent réellement faciliter tous les contacts entre leurs clients et leurs différents services doivent absolument chercher à intégrer les processus qui soutiennent ces relations. Vous devez en quelque sorte « chorégraphier » ce qui se fait à tous les points de contact, pour que les liens entre les clients et vous – en magasin, au téléphone avec le service à la clientèle ou sur votre site Web – se fassent en continu. Pour cela, assurez-vous que tous les systèmes et processus sont bien synchronisés. Cela peut sembler évident, mais dans plusieurs entreprises le travail est organisé en silos, et cela entraîne des conflits parce que les différents services n'ont pas tous la même culture, ni la même façon de concevoir la logistique. Il faut alors mettre en place des mesures incitatives pour que les employés coordonnent les activités de leur service avec celles de l'ensemble de l'entreprise, surtout quand leurs façons de faire empêchent d'harmoniser les relations avec les clients. Si certains n'y arrivent pas, il est peut-être temps qu'ils laissent leur place à d'autres qui le feront.

141

Connaissez vos clients au-delà des données démographiques (1)

Il est utile de répartir votre clientèle en diverses catégories à partir de données démographiques, mais ces informations ne vous disent toutefois pas grand-chose sur les comportements de vos clients. Pour comprendre leurs motivations et ainsi savoir pourquoi ils achètent ou non vos produits, vous devez les interroger sur ce qui les conduit, au bout du compte, à faire un achat. Quand ils ont l'intention d'acheter tel type de produits, quelles sont les étapes qui leur permettent d'atteindre leur but ? Quel est le processus mental qui les amène à passer d'une étape à la suivante ? Quels sont les obstacles qui les freinent ? Les réponses à ces questions vous aideront à concevoir et à offrir des produits dont vos clients – et non pas les gens de telle ou telle catégorie démographique – ont vraiment envie.

142

Connaissez vos clients au-delà des données démographiques (2)

Les données démographiques qui concernent vos clients, comme le sexe et l'âge, ne sont véritablement utiles que pour vous donner une connaissance de base à leur sujet. Pour saisir leurs préférences et leurs habitudes d'achat, il vous faut des données sur leur profil psychologique. Si vous savez comment vos clients interagissent avec le monde autour d'eux et quelles sont leurs valeurs fondamentales, vous aurez beaucoup plus de chances de leur offrir ce qu'ils cherchent. Posez-leur des questions qui tournent autour de leur personnalité et de leurs préférences, et qui, autant que possible, demandent de faire des associations. Par exemple : « Si vous étiez une voiture, quelle voiture seriez-vous ? » Les réponses à ce genre de questions vous aideront à bâtir des profils plus précis de vos clients, et vous serez alors en mesure de mieux savoir ce qu'ils veulent et comment le leur offrir.

143

Faites appel aux émotions (1)

La récente récession a causé beaucoup d'inquiétude chez les consommateurs. Plusieurs ne font plus confiance aux entreprises et se demandent si celles-ci agiront adéquatement et survivront, ou si elles disparaîtront, tout simplement. Par conséquent, vous devez réussir à toucher des aspects émotionnels de vos clients. Cherchez d'abord à comprendre ce qui les rend inquiets ou anxieux : doutent-ils de vos produits ou services, ou se font-ils du souci pour la situation de leur famille ou de leur communauté ? Ensuite, concevez un message qui porte précisément sur ces préoccupations. Un exemple ? Une compagnie d'assurance a créé, au cours de la récente récession, un site Web pour rassurer ses clients qui s'inquiétaient de leur situation financière. On expliquait sur ce site que, l'entreprise étant la propriété des détenteurs de police, elle avait beaucoup plus de chances de pouvoir remplir ses obligations malgré la situation difficile.

144

Faites appel aux émotions (2)

Les consommateurs achètent beaucoup plus naturellement un produit ou un service quand la personne ou l'entreprise qui le leur propose les valorise (lorsque ce n'est pas le cas, ils vont rapidement voir ailleurs). Vous devez donc réussir à convaincre vos clients qu'ils sont importants pour vous. Pour cela, donnez-leur l'occasion de rencontrer le plus d'employés possible de votre entreprise, et même le PDG ! Remerciez-les de faire affaire avec vous, et demandez-leur de vous faire part de leurs commentaires sur l'entreprise. Si vous créez un lien émotionnel avec eux, ils écouteront plus volontiers ce que vous leur proposerez – et achèteront plus facilement ce que vous voulez leur vendre. Mais, attention : si vos clients ont l'impression que votre message n'est pas sincère, celui-ci pourrait produire exactement l'inverse de l'effet que vous souhaitez obtenir.

145

Parlez pour être écouté et compris

Si vous voulez vendre à vos clients ce que vous leur proposez, vous devez d'abord communiquer efficacement avec eux. Voici deux tactiques qui vous permettront d'amener vos clients à écouter ce que vous voulez leur dire.

- **Apprenez à comprendre leur langage.** Trop d'entreprises utilisent un boniment unique pour mousser leurs ventes, peu importe à qui elles s'adressent. Or, leurs clients ont leur propre langage, qui s'appuie sur leurs expériences personnelles. Vous devez donc créer une approche et un message sur mesure pour chacun de vos clients.
- **Parlez-leur d'eux, pas de vous.** Les vendeurs sont souvent tentés de parler de *leur* entreprise et des caractéristiques et des avantages de *leurs* produits. La meilleure façon de réaliser une vente consiste pourtant à parler aux clients de leurs valeurs, de leurs problèmes et de leurs intentions d'achat à eux.

146

Utilisez des mots, pas des chiffres

Quand on veut recueillir des données sur les clients, on croit souvent que la façon la plus rigoureuse de procéder est de réaliser des sondages avec un questionnaire dont les réponses sont à choix multiple, parce que l'on peut faire une analyse statistique de ces données. Toutefois, sachez que ce type d'analyse ne vous donnera qu'une connaissance superficielle de vos clients. Pour réussir à les connaître d'une manière plus approfondie et nuancée, il est préférable de faire des études qualitatives, qui vous permettront de savoir plus précisément ce que vos clients pensent de vos produits ou services. Si vous utilisez des groupes échantillons ou des questionnaires à réponses libres, par exemple, vous aurez une bien meilleure idée du lien qui existe entre votre entreprise et vos clients, et ceux-ci pourront de plus exprimer leurs opinions dans leurs propres mots, pas dans les vôtres.

147

Traitez efficacement les plaintes des clients

Pour améliorer leur fonctionnement et mieux satisfaire leur clientèle, les entreprises doivent tenir compte des commentaires que font leurs clients et, bien sûr, s'occuper des plaintes que ces derniers formulent. Or, cela demande beaucoup de temps et d'argent ; et pourtant les clients ont bien souvent l'impression que, au bout du compte, on n'a pas véritablement répondu à leur demande. Voici donc trois moyens de faire le bonheur de vos clients en traitant plus efficacement leurs plaintes.

- **Cherchez à bien saisir le contexte.** Vous devez bien comprendre ce dont se plaint un client et pourquoi. Plus vous aurez d'informations, mieux vous saurez d'où vient son insatisfaction.
- **Proposez des solutions.** Tentez d'établir ce qui pourrait satisfaire le client, et proposez-lui des façons de résoudre le problème.
- **Soyez respectueux.** Les clients qui font une plainte sont très souvent de mauvaise humeur. Les employés qui reçoivent les plaintes doivent donc être empathiques et capables de reformuler ces critiques (parfois dures) sous forme de commentaires constructifs. Si nécessaire, offrez une formation appropriée à ces employés.

148

Impliquez vos clients dans la conception des produits

Vous souhaitez que vos produits ou services plaisent véritablement à vos clients ? Quand vient le temps de les concevoir, faites-le avec eux ! Ainsi, vous ne leur proposerez pas ce que vous pensez qu'ils veulent, mais ce qu'ils désirent vraiment. Par exemple, si vous êtes consultant, concevez vos projets avec vos clients, pas pour eux. Si votre entreprise vend des produits, organisez un concours en ligne qui permettra aux clients de vous faire des suggestions. Quand les clients s'impliquent dans le processus de conception d'un produit ou d'un service, ils sont fiers de le faire, et il y a beaucoup de chances qu'ils soient très satisfaits du fruit de leur participation à votre travail.

149

Offrez des services personnalisés

Concevoir des services qui séduisent la clientèle tout en étant profitables, ce n'est pas facile : les gens sont aujourd'hui inondés d'offres qu'ils reçoivent grâce à de multiples canaux. Un exemple ? Pensez simplement à toutes les possibilités que vous avez quand vous voulez voir un film. Alors, si vous voulez rester au-dessus de la mêlée, vous devez bien vous y prendre. Un premier conseil : allez-y mollo en matière de technologie, pour ne pas compliquer inutilement les marches à suivre. Vous risqueriez ainsi de vous éloigner des priorités des clients en leur offrant des services que plusieurs trouveront difficiles à utiliser – et qui ne vous rapporteront de toute façon pas grand-chose parce qu'ils seront chers à produire. Commencez plutôt par établir les besoins actuels de votre clientèle – et cherchez à prévoir les besoins futurs. Pour les découvrir, organisez par exemple des forums avec les clients qui utilisent le plus habilement vos services. Leurs façons de faire sont en quelque sorte des signes précurseurs de ce que beaucoup d'autres souhaiteront probablement faire eux aussi à l'avenir. Analysez également les comportements de la clientèle qui est à la pointe du progrès sur les marchés internationaux. Et faites des recherches sur les investissements qui se font dans des produits qui sont reliés à votre secteur d'activité.

150

Priorisez la simplicité

Les consommateurs d'aujourd'hui recherchent la simplicité, autant dans le design des produits qu'ils achètent que dans les façons de communiquer avec les entreprises. Examinez ce que fait votre entreprise, et tentez de trouver ce qui est inutilement complexe : vos processus, la quantité de services, votre offre de produits ? Par exemple, vous offrez peut-être un trop grand nombre de variantes des mêmes produits (savez-vous que GM offre 47 marques de voitures ?). Vous devriez sans doute aussi mieux intégrer certaines de vos activités, parce qu'elles se chevauchent, ce qui complique le travail et entraîne des coûts que vous pourriez éviter. Bref, faites le ménage et trouvez des moyens de simplifier les choses. C'est ce que vos clients souhaitent.

Sources

Les 150 meilleurs conseils de management de la Harvard Business Review ont été adaptés en grande partie du blog de la revue. Vous pouvez retrouver la version originale de chaque texte sur le site de hbr.org en cherchant :

Votre carrière

1. “3 Steps Toward Being a Better Leader in 2009”, de Stew Friedman
2. “Choose the Fantasy World You Live In”, de Peter Bregman
3. “Top Ten Ways to Find Joy at Work”, de Rosabeth Moss Kanter
4. “A Freelancer's Recipe for Professional Development”, de Steven DeMaio
5. “Never Let Your Ego Stop You from Learning”, de John Baldoni
6. “The Power of Preventive Assessment”, de Stew Friedman
7. “Five Questions Every Mentor Must Ask”, d'Anthony Tjan
8. “Do You Have an Excessive Need to Be Yourself?”, de Marshall Goldsmith
9. “Critique Me, Please”, de John Maeda
10. “Is Listening an Endangered Skill?”, de Bronwyn Fryer
11. “A New Year's Resolution: Schedule Regular Meetings with Yourself”, de Gill Corkindale
12. *HBR's 10 Must Reads on Managing Yourself*
13. “The Supreme Killer App: Your Memory”, de Steven DeMaio
14. “The Next Big Idea in Management: The 3 x 5 Card”, d'Alan M. Webber
15. “Academia vs. Industry: The Difference Is in the Punctuation Marks”, de John Maeda
16. “Burned Out? Take a Creative Sabbatical”, de Gina Trapani
17. “Six Ways to Supercharge Your Productivity”, de Tony Schwartz
18. “Why Wise Leaders Don't Know Too Much”, de Jeff Stibel
19. “Add an Hour to Your Day”, de Ron Ashkenas

20. “How to Manage People in 15 Minutes a Day”, de Daisy Wademan Dowling
21. “Six Ways to Supercharge Your Productivity”, de Tony Schwartz
22. “The Art of the Self-Imposed Deadline”, de Steven DeMaio
23. “To Multitask Effectively, Focus on Value, Not Volume”, de Ron Ashkenas
24. “Why You Need to Fail”, de Peter Bregman
25. *What's Next, Gen X?: Keeping Up, Moving Ahead, and Getting the Career You Want,* de Tammy Erickson
26. “Are You the Bottleneck in Your Organization?”, de Brett Martin et Thanos Papadimitriou
27. “Are You Micromanaging Yourself?”, de Steven DeMaio
28. “Three Ways to Beat Burnout”, de Christopher Gergen et Gregg Vanourek
29. “Use Stress to Your Advantage”, de Peter Bregman
30. “How to Make Knowledge Work Fun”, de Larry Stybel
31. “Grownups Need Recess, Too”, de Stew Friedman
32. “Why Do Most Entrepreneurs Fail to Scale?”, d'Anthony Tjan
33. “Don't Give Up on Change”, de Marshall Goldsmith
34. “Why You Should Fire Yourself”, de Ron Ashkenas
35. “How Your Brain Connects the Future to the Past”, de Jeff Brown et Mark Fenske
36. “How (and When) to Motivate Yourself”, de Peter Bregman
37. “A Great Boss Is Confident, But Not Really Sure”, de Robert I. Sutton
38. “You've Made a Mistake. Now What?”, d'Amy Gallo
39. “How to Identify Your Disruptive Skills”, de Whitney Johnson
40. “How to Become a Thought Leader in Six Steps”, de Dorie Clark
41. “To Get Paid What You're Worth, Know Your Disruptive Skills”, de Whitney Johnson
42. “Overcoming the Mental Barriers to Equal Pay”, de Mary Davis Holt
43. “Improve in the Delicate Art of Self-Promotion”, de Christina Bielaszka-DuVernay
44. “3 Ways to Pitch Yourself in 30 Seconds”, de Jodi Glickman Brown
45. “Define Your Personal Leadership Brand in Five Steps”, de Norm Smallwood
46. “Turn the Job You Have into the Job You Want”, d'Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg et Jane E. Dutton
47. “How to Get the Pay Raise You Want”, de Gill Corkindale

48. "Should You Write Your Own Promotion Plan?", de David Silverman
49. "Don't Let Promotion Anxiety Derail Your Career", de Gill Corkindale
50. "Who Is the Leader of the Future?", de Vineet Nayar

Votre équipe

51. *HBR's 10 Must Reads on Leadership*
52. "Why Are Creative Leaders So Rare?", de Navi Radjou
53. "To Lead More Effectively, Increase Your Self-Confidence", de John Baldoni
54. "Decoding Leadership", de Norm Smallwood
55. "What Every New Generation of Bosses Has to Learn", de Robert I. Sutton
56. "Some Bosses Live in a Fool's Paradise" de Robert I. Sutton
57. "The Boss as Human Shield", de Robert I. Sutton
58. "The Age of the Both/And CEO", de Jeff Kehoe
59. "Four Things Employees Need from Leaders", de Cleve Stevens
60. "Four Ways to Improve Your Team's Performance", de Daisy Wademan Dowling
61. "The Boss as Human Shield", de Robert I. Sutton
62. "Bringing Out the Best in Your People", de Liz Wiseman et Greg McKeown
63. "An Effective (and Underused) Way to Reassure and Motivate", de Peter Bregman
64. "When Should You Let an Employee Make a Mistake?", de Peter Bregman
65. "The Miracle of Making Mistakes", de Vineet Nayar
66. "Forgive and Remember: How a Good Boss Responds to Mistakes", de Robert I. Sutton
67. "Do You Have Their Backs? Or Just Your Own?", de Robert I. Sutton
68. "When the Going Gets Tough, Act the Part", de John Baldoni
69. "Learn to Embrace the Tension of Diversity", de Marshall Goldsmith
70. "Avoid Mistakes That Plague New Leaders: An Interview with Warren Bennis", de Christina Bielaszka-DuVernay
71. "Get Your Team to Stop Fighting and Start Working", d'Amy Gallo

72. "Ask the Expert", de Peter Cappelli
73. "How to Drive Change the IDEO Way" d'Andrew Winston
74. "Embedding Sustainability/Ethics into Performance Reviews", rubrique "Ask the Expert: Marc Effron, Miriam Ort"
75. "Feedback That Works", de Cynthia M. Phoel
76. "Great Communicators Are Great Explainers", de John Baldoni
77. "The Delicate Art of Being Perfectly Assertive", de Robert I. Sutton
78. "Give a Gift: 4 Tips for More Effective Mentoring", de Tammy Erickson
79. "Empowering Your Employees to Empower Themselves", de Marshall Goldsmith
80. "Stop Worrying about Your Weaknesses", de Peter Bregman
81. "How to Identify Your Employees' Hidden Talents", de Steven DeMaio
82. "Action Learning: A Recipe for Success", de Chris Cappy
83. "A Story About Motivation", de Peter Bregman
84. "Leading Clever People", de Gareth Jones
85. "Leverage Your Top Talent Before You Lose It", de Ron Ashkenas
86. "Giving a High Performer Productive Feedback", d'Amy Gallo
87. "Award Your Own Genius Grants", de Julia Kirby
88. "True Leaders Are Also Managers", de Robert I. Sutton
89. "How to Communicate Like Barack Obama", de John Baldoni
90. "Bringing Out the Best in Your People", de Liz Wiseman et Greg McKeown
91. "6 Questions to Help You Build Trust on Your Team", du Lieutenant Colonel Diane Ryan
92. "How Leaders Create the Context for Strategy Execution", de Ron Ashkenas
93. "Bringing Out the Best in Your People", de Liz Wiseman et Greg McKeown
94. "Vanquish the Time-Management Villain", de Luca Baiguini
95. "Bad Is Stronger Than Good: Evidence-Based Advice For Bosses", de Robert I. Sutton
96. "Four Tools For Defeating Denial", de Rosabeth Moss Kanter
97. "How to Align Employee and Company Interests", d'Anthony Tjan
98. "Seven Communication Mistakes Managers Make", de Stever Robbins
99. "When Your Team Reverts to the Old Strategy", d'Amy Gallo
100. *HBR's 10 Must Reads on Strategy*

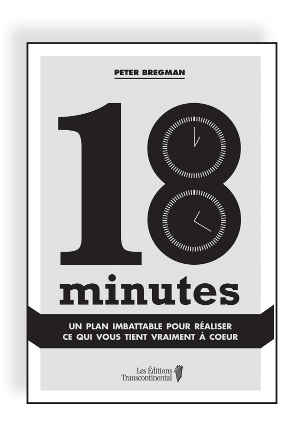
Votre entreprise

101. "The 10 Questions Every Change Agent Must Answer", de Bill Taylor
102. "Moving from Strategic Planning to Storytelling", de Roger Martin
103. "The Four Phases of Design Thinking", de Warren Berger
104. "If You're the Boss, Start Killing More Good Ideas", de Robert I. Sutton
105. "Making Your Strategy Work on the Front-Line", d'Amy Gallo
106. "Three Questions for Entrepreneurs", de Scott Anthony
107. "Don't Get Distracted by Your Plan", de Peter Bregman
108. "When Failure Is Intolerable", de Scott Anthony
109. "The Benefits of Thinking the Unthinkable", de Rita McGrath
110. "How Small Businesses Win Big in Tough Economies", de Jeff Stibel
111. "Finding Northwest Flight 253's Lessons for Leaders", de Rosabeth Moss Kanter
112. "Why the Best Solutions Are Always Temporary Ones", de Peter Bregman
113. "3 Ways to Fail Cheap", de Scott Anthony
114. "How CMOs Should Function in a Recession", de John Quelch
115. "A Better Way to Cut Costs", de Rita McGrath
116. "Google Grows Up", de Scott Anthony
117. "Better Through Whose Eyes?", de Scott Anthony
118. "How to Strike Effective Alliances and Partnerships", de Rosabeth Moss Kanter
119. "How to Strike Effective Alliances and Partnerships", de Rosabeth Moss Kanter
120. "Why Small Companies Will Win in This Economy", de Peter Bregman
121. "Four Lessons from Y-Combinator's Fresh Approach to Innovation", de Scott Anthony
122. "Have You Already Killed Your Next Big Thing?", de Mark W. Johnson
123. "Why Most CEOs Are Bad at Strategy", de Roger Martin
124. "Innovate Like Chris Rock", de Peter Sims
125. "Four Ways to Spur Innovation at Your Company", de John Hagel III, John Seely Brown et Lang Davison
126. "Find the 15-Minute Competitive Advantage", de Rosabeth Moss Kanter

127. “Surviving a Recession—And a Wildfire”, d’Adam Werbach
128. “Do’s and Don’ts for Your Work’s Social Platforms”, d’Andrew McAfee
129. “Social Media’s Critical Path: Relevance to Resonance to Significance”, de Brian Solis
130. “Debunking Social Media Myths”, de David Armano
131. “How Would Walt Disney Market in 2009?”, de John Sviokla
132. “What’s Your Company’s Sentence?”, de Bill Taylor
133. “What McDonald’s Can Teach Us about Recovery”, de Mats Lederhausen
134. “Understanding Customer Experience”, d’Adam Richardson
135. “Four Ways to Increase the Urgency Needed for Change”, de John Kotter
136. “In E-Commerce, More Is More”, d’Andreas B. Eisengerich et Tobias Kretschmer, *Harvard Business Review*, Mars 2008
137. “Groupon’s Four Keys to Customer Interaction”, de John Sviokla
138. “It’s Not Who Your Customers Are, It’s How They Behave”, de Peter Merholz
139. “Looking to Grow Sales on the Cheap? Use Natural Spokespeople”, de John Sviokla
140. “Better Customer Service Through Transparency, Tribes, and Talent”, de John Sviokla
141. “How Integrated Are Your Customer Experiences?”, de Peter Merholz
142. “Want to Understand Your Customers? Go Pyscho”, d’Anthony Tjan
143. “Are You Catering to your Customers’ Anxieties?”, de John Sviokla, Anand Rao et Jamie Yoder
144. “To Win the Sale, Win Your Customer’s Heart”, de Clif Reichard
145. “Persuasion Tactics of Effective Salespeople”, de Steve W. Martin
146. “The Secret to Meaningful Customer Relationships”, de Roger Martin
147. “How (Not) to Complain”, de John Quelch
148. “The Farm-to-Table Secret to Motivating People”, de Peter Bregman
149. “Developing Services Consumers Want”, de John Senior
150. “Simplicity: The Next Big Thing”, de Rosabeth Moss Kanter

Vous avez aimé ce livre ?

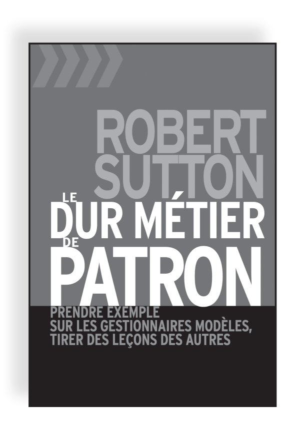
Ces titres pourraient vous intéresser.



Alors que les spécialistes de la gestion du temps prétendent qu'on peut tout faire si on s'organise mieux, Peter Bregman affirme qu'on ne doit pas tout faire. On doit cibler uniquement ce qui est important pour soi afin de mettre ses énergies là où ça compte. Le noyau dur de sa démarche ? 18 minutes par jour. Écrit sur le ton intimiste de la chronique, ce livre parsemé d'exemples et d'anecdotes montre comment établir un plan, puis consacrer à peine plus d'un quart d'heure par jour à diriger ses actions quotidiennes vers sa réalisation.

18 minutes

Peter Bregman • 230 pages
• 26,95 $ papier • 20,95 $ numérique



Comment devenir un vrai bon *boss* ? Robert Sutton vous aiguille en dépeignant les attitudes et les bons coups des leaders remarquables ainsi que les comportements dommageables des mauvais patrons. Bref, il met en évidence le meilleur pour que vous le preniez en exemple, et le pire pour que vous ne le fassiez pas.

Le dur métier de patron

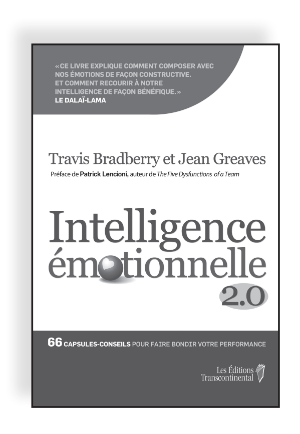
Robert Sutton • auteur du best-seller
Objectif zéro chien sale • 246 pages
• 27,95 $ papier • 20,95 $ numérique



Carnet de route idéal pour quiconque rêve d'être son propre patron, *Réinventer le travail* montre que, pour réussir, il est inutile de travailler comme un fou ou de chercher des investisseurs. Ce qu'il faut, c'est apprendre à devenir plus productif et à faire parler de soi sans se ruiner.

Réinventer le travail

Jason Fried, David Heinemeier Hansson • 285 pages • 27,95 $



Le *quotient émotionnel,* cette capacité à utiliser au mieux ses émotions et son intuition, est essentiel à la réussite. Comment l'activer ? Découvrez-le à l'aide de 66 capsules-conseils applicables au quotidien présentées dans ce livre. En prime : un test en ligne vous révélant votre profil personnalisé.

Intelligence émotionnelle 2.0

Travis Bradberry, Jean Greaves • 164 pages • 27,95 $ papier • 20,95 $ numérique

En vente dans toutes les bonnes librairies ou à :

www.livres.transcontinental.ca

Publication phare en matière de management, la *HARVARD BUSINESS REVIEW* publie quotidiennement sur son blogue des capsules visant à donner aux dirigeants et aux patrons une « leçon du jour » axée sur un objectif précis.

Réunissant les 150 capsules les plus percutantes publiées à ce jour sous la plume de grands spécialistes, ce recueil s'articule, comme le rôle du gestionnaire, autour de trois axes.

- **Faire croître l'entreprise** : affronter les risques, réduire intelligemment les coûts, stimuler l'innovation, offrir des services personnalisés…
- **Gérer son équipe** : répondre aux besoins de ses employés, donner à soi et aux autres le droit à l'erreur, régler les conflits, émettre des directives claires…
- **Propulser sa carrière** : ne pas perdre de temps, lâcher du lest, soigner sa réputation, prendre plaisir à travailler…

UN CONDENSÉ DES MEILLEURES PRATIQUES DE MANAGEMENT DANS UNE FORMULE PRATIQUE À CONSULTER PARTOUT, UNE PAGE À LA FOIS.

ISBN 978-2-89472-623-5



RAYONS LIBRAIRIE
MANAGEMENT, GESTION

14,95 $